



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Der Einfluss internationaler Leitlinien auf das CSR- und
Stakeholder-Management

Anhand des Fallbeispiels der Nabucco Gas Pipeline International GmbH

Verfasserin

Marion Bischof, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im September 2012

Studienzahl lt. Studienblatt: A 066/841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik und Kommunikationswissenschaft

Betreuerin: DDr. Julia Wippersberg

Danksagung

Im Speziellen möchte ich meiner lieben Freundin Isi für die vielen gemeinsam verbrachten Stunden des „Magisterarbeitschreibens“ danken. Du hast mich immer wieder aufs Neue motiviert, mir gut zugesprochen und mich zwischendurch auf andere Gedanken gebracht.

Zusätzlich bedanke ich mich recht herzlich bei Frau Egartner Gabriele, Senior Social Expert und ihren Kolleginnen und Kollegen der NABUCCO Gas Pipeline International GmbH für die hilfreiche und interessante Expertenmeinung. Ich hoffe, dass die Ergebnisse meiner Magisterarbeit auch für Sie von Nutzen sind.

All jenen, die sich die Zeit genommen haben, meine Arbeit Korrektur zu lesen und mich bei der Formatierung unterstützt haben, möchte ich ein großes Dankeschön aussprechen!

Verbunden fühle ich mich außerdem den Menschen, die mich zur Freude am Leben inspiriert haben und die ich während meiner Studienzeit als treue Freunde gewonnen habe!

Vor allem gilt mein Dank aber meiner Familie. Dafür, dass ich mich immer auf euch verlassen kann und für all die schönen Momente, die wir miteinander erleben. Danke Mama, Papa, Sissi und David!

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 11.September.2012

Marion Bischof

Abkürzungsverzeichnis

CC	Corporate Citizenship
CI	Corporate Identity
CP	Corporate Philosophy
CSR	Corporate Social Responsibility
EBWE	Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung
EIB	Europäische Investitionsbank
EU	Europäische Union
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRI	Global Reporting Initiative
IFC	International Finance Corporation
IFIs	International Finance Institutions
ILO	International Labour Organisation
ISO	Internationale Organisation für Normung
NGO	Nichtregierungsorganisation
NIC	Nabucco Gas Pipeline International GmbH
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
UN(O)	United Nations (Vereinte Nationen)
UNEP	Umweltprogramm der Vereinten Nationen
UNGC	Global Compact der Vereinten Nationen
USVP	Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung
VÖA	verständnisorientierte Öffentlichkeitsarbeit

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Aufgabenstellung und Zielsetzung der Arbeit	4
1.2	Aufbau der Arbeit.....	5
2	Forschungsdesign.....	8
2.1	Forschungsfragen.....	8
2.2	Forschungsprozess und angewandte Methode	9
2.3	Herangehensweise	11
2.4	Expertenauswahl zum Fallbeispiel	12
2.5	Forschungsmotivation.....	13
3	Grundlagen der Kommunikation und gesellschaftlicher Wandel.....	15
3.1	Grundverständnis der Kommunikation	17
3.2	Auftreten von Kommunikationsproblemen.....	19
3.3	Missverstehen sprachlicher Symbole und Handlungen.....	20
3.3.1	Sprachliche Symbole	20
3.3.2	Sprachliche Handlungen.....	21
3.3.3	Konklusion und Relevanz für Unternehmen	22
4	Unternehmen und Kommunikation	24
4.1	Das „Unternehmen“ und seine Rolle in der Gesellschaft	24
4.2	Unternehmensumwelt und strategisches Management.....	27
4.3	Unternehmenskommunikation	29
4.3.1	Instrumente der Unternehmenskommunikation.....	31
4.3.2	Medien und Kommunikationskanäle der Unternehmenskommunikation.....	32
4.3.3	Idealer Kommunikationsmix.....	34
4.4	Unternehmensbezogene PR-Arbeit.....	35
4.5	Internationale Unternehmenskommunikation	38
4.5.1	Standardisierte und differenzierte Kommunikation	40
4.5.2	Dezentrale Unternehmensstrukturen	40
5	Stakeholder-Management	43
5.1	Begriffsklärung „Stakeholder“ und Abgrenzungen	43
5.2	Stakeholder-Ansatz	46
5.3	Stakeholder-Kommunikation	51
5.3.1	Ziele der Stakeholder-Kommunikation.....	52
5.4	Stakeholder-Analyse	54
5.4.1	Stakeholder-Matrix	58
5.4.2	Segmentierung der Stakeholder nach Attributen	62

5.5	<i>Stakeholder-Engagement</i>	64
6	Neue Ansätze für PR-Aktivitäten in Unternehmen	66
6.1	<i>Theorie des kommunikativen Handelns</i>	67
6.2	<i>Verständnisorientierte Öffentlichkeitsarbeit</i>	70
6.3	<i>Dialogorientierte Unternehmenskommunikation</i>	75
6.4	<i>Konklusion zur verständnisorientierten Öffentlichkeitsarbeit</i>	79
7	Corporate Identity	80
7.1	<i>Instrumente der Corporate Identity</i>	82
7.2	<i>Unternehmenskultur und Wertemanagement</i>	84
7.3	<i>Code of Conduct</i>	85
8	Konzepte zur verantwortungsvollen Unternehmensführung	86
8.1	<i>Corporate Social Responsibility</i>	88
8.1.1	EU-Grünbuch über soziale Verantwortung der Unternehmen	92
8.2	<i>Corporate Governance</i>	93
8.3	<i>Corporate Citizenship</i>	96
9	Die globale Dimension der CSR-Debatte	98
9.1	<i>Internationale Leitlinien</i>	98
9.1.1	OECD – Leitlinien für multinationale Unternehmen	99
9.1.2	Global Compact der UNO	102
9.1.3	Global Reporting Initiative der UNEP	103
9.1.4	ILO Arbeitsrechte & Menschenrechte	104
9.2	<i>Managementsysteme</i>	105
9.2.1	Nachhaltigkeitslinie ISO 26000	106
9.2.1.1	Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES 2011)	107
9.2.2	SA8000 - Soziale Verantwortung	116
10	Internationale Projektfinanzierung der International Finance Institutions	118
10.1	<i>International Finance Institutions</i>	119
10.1.1	International Finance Corporation (IFC)	119
10.1.2	Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE)	121
10.1.3	Europäischen Investitionsbank (EIB)	121
10.2	<i>Forderungen der International Finance Institutions</i>	122
10.3	<i>Äquator Prinzipien</i>	123
11	Deskriptive Darstellung des Fallbeispiels: Nabucco Gas Pipeline International GmbH	126
11.1	<i>Unternehmensleitbild der NIC</i>	128
11.2	<i>Stakeholder-Management der NIC</i>	128
11.3	<i>Implementierung internationaler Leitlinien</i>	133

11.4	<i>Corporate Social Responsibility der NIC</i>	134
11.5	<i>Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung der NIC</i>	135
11.6	<i>Resümee zum Kapitel</i>	137
12	Forschungsausblick und Diskussion	138
13	Resümee	142
14	Literaturverzeichnis	144
15	Abbildungsverzeichnis	154
16	Tabellenverzeichnis	155
17	Anhang	156
17.1	<i>Fragenkatalog – Expertenmeinung</i>	156
17.2	<i>Abstract (deutsch)</i>	165
17.3	<i>Abstract (englisch)</i>	166
	Lebenslauf	167

1 Einleitung

Ein multinationales Unternehmen ist mit einer Vielzahl von Einflüssen konfrontiert. In den 70er Jahren kam es zu einem gesellschaftlichen Wandel, der die Macht der multinationalen Konzerne vermehrt in die Öffentlichkeit stellte und diese kritisch reflektierte. Schließlich formierten sich Bürgerinnen und Bürger¹ vornehmlich in Industrienationen und forderten mehr Transparenz von unternehmerischen Aktivitäten. Ziel war es, Fehlverhalten der Unternehmen nicht weiterhin zu akzeptieren, sondern Legitimationsansprüche zu stellen. Jene Anforderungen und Erwartungen forderten ein Umdenken der Unternehmen, da diverse Anspruchsgruppen Entscheidungen und Handlungen der Unternehmen aktiv zu beeinflussen begannen, wodurch eine Art Abhängigkeitsverhältnis entstand. Speziell in den 1990er Jahren und aufgrund des wirtschaftlichen Abschwungs verbreiteten sich emotionalisierte und ideologisierte Diskussionen in weiten Teilen der Öffentlichkeit. Von der Öffentlichkeit geforderte Schlagworte wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Verantwortung verlangten eine Antwort. Daraufhin beschäftigten sich verschiedene Initiativen und Kooperationen mit diesen Themen. In erster Linie entwickelten die UN, die EU-Kommission und die OECD ausformulierte Forderungen zum wirtschaftlichen Handeln von Unternehmen.

Jene internationalen Leitlinien, die auf freiwilliger Basis implementiert werden, sollen seither gemeinsam mit bestehenden Umweltschutzbestimmungen und Sozialgesetzgebungen von den multinationalen Unternehmen in die Unternehmensführung integriert werden. Vor diesem Hintergrund entwickelt sich zunehmendes öffentliches Interesse und eine große Relevanz sich aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht mit der Thematik zu beschäftigen. Es stellt sich die Frage, wie Unternehmen mit dieser Situation auf kommunikativer Ebene umgehen und wie internationale Leitlinien sich auf das Unternehmen auswirken. Die Herstellung einer Symbiose zwischen Teilöffentlichkeiten und

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Magisterarbeit im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

einem multinational agierenden Unternehmen stellt eine wesentliche Herausforderung für jedes Unternehmen dar und verlangt einen proaktiven und nachhaltigen Beziehungsaufbau. Ein aktiver Dialog mit der Öffentlichkeit und relevanten Stakeholdern soll dabei helfen, steigendes Konfliktpotenzial in den Beziehungen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft frühzeitig zu erkennen und zu minimieren.² Die Integration dialogorientierter Öffentlichkeitsarbeit in die Kommunikationspraxis des Unternehmens, unter dem Gesichtspunkt der Legitimation von ökonomischem Handeln, erhebt den Anspruch langfristig Harmonie trotz unterschiedlicher Interessen herzustellen. Speziell das Managementsystem „Corporate Social Responsibility“, die freiwillige Integration von Maßnahmen zur gesellschaftlichen Verantwortung, das über gesetzliche Bestimmungen hinausgeht, wird mittlerweile von vielen multinationalen Unternehmen übernommen. CSR, die Selbstverantwortung für Mensch und Natur, ist eng mit dem Stakeholder-Ansatz verbunden, da das Unternehmen diverse Anspruchsgruppen erkennen und individuell auf deren Ansprüche und Interessen eingehen muss. Das Management der Vielzahl an Beteiligten, Interessierten und Betroffenen verlangt ein interdisziplinäres Denken und Handeln. Ein Unternehmen muss in der zunehmenden wirtschaftlichen, politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Globalisierung³, geprägt von einem innovativen und dynamischen Prozess, proaktiv versuchen einen Stakeholder-Dialog nach innen und außen aufzubauen. Unternehmen sind aufgefordert, schneller und nachhaltiger zu wirtschaften und müssen zusehends flexibel auf die Dynamik des Marktes reagieren. Gefordert sind individuelle Maßnahmen und eine strategisch ausgerichtete Kommunikation, die rechtzeitig und umfassend informiert, um das Spannungsfeld zwischen den Ansprüchen der Wirtschaft und dem Mensch auszubalancieren. Im Hinblick auf den Interessenspluralismus zwischen Unternehmen und Gesellschaft gilt es, umsetzbare Leitlinien einzuhalten, die im Einklang aller Konsistenz haben.

Um das Thema zu behandeln wurde die Nabucco Gas International Pipeline

² vgl. Kaiser (1996): 109

³ Der Begriff der „Globalisierung“ bezieht sich in der vorliegenden Arbeit vornehmlich auf die weltweite und rasante Verflechtung von gesellschaftlichen Bereichen, die vor allem durch moderne Kommunikationstechniken bestärkt wurde und durch neu entstandene Problembereiche gesellschaftliche Ansprüche aufkommen lässt.

GmbH (NIC) als Fallbeispiel gewählt, da das Unternehmen internationalen Leitlinien, Corporate Social Responsibility und dem Stakeholder-Management große Bedeutung beimisst. Die Nabucco Gas International Pipeline GmbH wurde als multinationales Unternehmen gegründet, um im Sinne des EU-Programms „Transeuropäische Netze“ eine Gas-Pipeline zu bauen, die zu einem der fünf wichtigsten Vorhaben beim Ausbau des europäischen Energieleitungsnetzes gehört.⁴ Dieser Infrastrukturbau gilt als „Mammutprojekt“, um das russische Pipeline-Monopol zu unterbinden.⁵ Die Nabucco Pipeline soll dabei als Lieferquelle für Europa eintreten und als Weg der Diversifizierung des Gasmarktes umgesetzt werden.⁶ Die „Diversifizierung hat zum Ziel, die Energieeinfuhren, sowohl was die Rohstoffquellen, mehr noch aber was die Transportwege anbelangt, so zu streuen, dass man von keinem einzelnen Anbieter allzu abhängig und damit erpressbar ist.“⁷ Als „das wichtigste Energieprojekt Europas“ erfährt das Nabucco Pipeline Projekt größte öffentliche Aufmerksamkeit.⁸ Jenem Interesse muss das Unternehmen gerecht werden, weil die Energiebranche um Öl- und Gas und die dabei existente Macht unter weitläufiger öffentlicher Kritik steht. Die Nabucco Gas Pipeline International GmbH ist als Träger des Projekts bemüht, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und der großen Anzahl an relevanten Stakeholdern gerecht zu werden.⁹

Zusätzliche Relevanz erfahren die Bedingungen der International Finance Institutions (EIB, IFC, EBWE), die den Pipeline-Bau (ko-)finanzieren. Auf Basis ihrer Gründungsgeschichte stehen das gesellschaftliche Wohlergehen sowie die Förderung von Entwicklung im Mittelpunkt. Unternehmen, die diese Finanzierung erhalten, sind aufgefordert, gesellschaftliche Interessens- und Bezugsgruppen im Sinne von Stakeholder-Engagement zu integrieren.

⁴ vgl. Wagner (2007): 10f., (Internet, Stand: 03.06.2012)

⁵ vgl. Wagner (2007): 2, (Internet, Stand: 03.06.2012)

⁶ vgl. Wagner (2007): 11, (Internet, Stand: 03.06.2012)

⁷ zit. Wagner (2007): 10, (Internet, Stand: 03.06.2012)

⁸ vgl. Auer (2007): 13, (Internet, Stand: 16.06.2012)

⁹ Im Juni 2012, kurz vor Fertigstellung der Magisterarbeit, wurde das ursprüngliche Konzept der Nabucco-Pipeline einer weitläufigen Veränderung unterzogen. Die „Nabucco West“ stellt eine verkürzte Version dar, beginnt an der türkisch/bulgarischen Grenze und führt durch Rumänien, Bulgarien und Ungarn nach Österreich. Da die Modifikationen der neuen Lieferroute keine wesentlichen Auswirkungen auf die Ergebnisse der hier behandelten Forschungsfragen haben, wird in der Arbeit weiterhin von der „klassischen“ Nabucco-Pipeline Variante ausgegangen.

Wesentlich ist dabei, die Komplexität eines solchen internationalen Projekts und die Anforderungen der IFIs bezüglich des Stakeholder-Engagements unter Beachtung der Einhaltung der internationalen Standards und Prinzipien im internationalen Projektgeschäft zu erschließen.

1.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung der Arbeit

Das hier behandelte Thema ist interdisziplinär und wird auch als solches in der vorliegenden Arbeit bearbeitet. Neben den kommunikationswissenschaftlichen Aspekten, die grundlegend thematisiert werden, finden ökonomische und rechtliche Perspektiven Eingang, um die komplexe Thematik zu erörtern.

Den Spannungsfeldern zwischen Unternehmen und Gesellschaft muss interdisziplinär Beachtung geschenkt werden, da externe Einflüsse weiterhin an Bedeutung gewinnen und wesentlich für das Bestehen des Unternehmens sind.¹⁰ Die gesellschaftlichen Verantwortung wird auch in den kommenden Jahren ein Fokus der öffentlichen Aufmerksamkeit sein und von der Wissenschaft und der Praxis thematisiert werden. Speziell aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive ergeben sich viele Aspekte, die problematisch sind und eine detaillierte Auseinandersetzung nötig machen.

Im Zusammenhang zwischen dem Wertemanagement der Unternehmen und den Ansprüchen der Stakeholder spielen Stakeholder-Management und Stakeholder-Kommunikation eine wesentliche Rolle, da die Komplexität zwischen den Interessensdifferenzen, strategische Maßnahmen und ein dialogisches Miteinander fordert. Kommunikation tritt hier stark in den Vordergrund, da alle Vorgänge nach innen und außen damit im Zusammenhang stehen. Im Sinne der zunehmenden Implementierung des Corporate Social Responsibility Konzepts und der Integration von Stakeholder-Ansprüchen, erfährt die Stakeholder-Kommunikation einen wesentlichen Stellenwert. Ziel ist es, bestehende führende Leitlinien zu erörtern und deren Einfluss auf den Umgang mit Stakeholdern aufzuzeigen, da Themen wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Verantwortung unternehmerischen Handelns von Kommunikationsprozessen umschlossen sind. Die Basis jener

¹⁰ vgl. Caroll/ Buchholtz (2011): 4

Kommunikationsprozesse bildet die Corporate Identity, die Identität und somit Summe der Charakteristika des Unternehmens, deren Aufgabe es ist, ein einheitliches Selbstverständnis nach innen und außen zu verkörpern.¹¹

Verständnisorientierte Unternehmenskommunikation nimmt dabei eine bedeutende Rolle ein und unterstützt Public Relations Leistungen auf Anspruchsgruppen abzustimmen. Jene Abstimmung ist nur dann möglich, wenn strategisch vorgegangen wird, Stakeholder im Sinne des Stakeholder-Ansatzes segmentiert werden und individuelle Maßnahmen ihre Anwendung finden. Die Öffentlichkeitsarbeit eines internationalen Unternehmens steht dabei unter Kritik, nicht eigens gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, sondern persuasive Absichten zu verfolgen, die den Anspruchsgruppen suggerieren sollen in gegenseitiger Verständnisorientierung zu handeln.¹² Dieser Kritik müssen sich Unternehmen stellen und mit geeigneten Maßnahmen darauf reagieren.

Das vorliegende Fallbeispiel unter Einbeziehung bestehender Studien und einer Expertenmeinung der Nabucco Gas Pipeline International GmbH soll dazu beitragen, die Motivation der Implementierung internationaler Leitlinien zu erklären sowie das Stakeholder-Management und die dabei zustande kommende Stakeholder-Kommunikation deskriptiv darzustellen.

Die beschriebene Situation zeigt, dass eine Notwendigkeit besteht, gesellschaftliche Akzeptanz der Unternehmensaktivitäten und Vertrauensbildung durch argumentative Verständigung herzustellen. Das Forschungsinteresse liegt in der Erörterung der Zusammenhänge zwischen internationalen Leitlinien, Corporate Social Responsibility und einem geeigneten Stakeholder-Management.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Magisterarbeit erörtert anhand eines Fallbeispiels aus der Wirtschaft diverse kommunikationswissenschaftliche, ökonomische und rechtliche Aspekte im Hinblick auf verantwortungsvolle Unternehmensführung. Durch eine Literaturanalyse einerseits und eine Expertenmeinung der Nabucco

¹¹ vgl. Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 48

¹² vgl. Kaiser (1996): 118

Gas Pipeline International GmbH andererseits sollen relevante Informationen dargestellt werden, um die bestehende Forschungsfrage („Welchen Einfluss haben internationale Leitlinien auf das CSR- und Stakeholder-Management?“) dieser Arbeit zu beantworten.

Im *ersten Kapitel* wird das Thema eingeleitet und die Aufgabenstellung und Zielsetzung der Arbeit definiert, um die Relevanz für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung darzustellen. Das *zweite Kapitel* gilt dem Forschungsdesign. Die Forschungsfragen, die Forschungsmotivation, der Forschungsprozess, und die wissenschaftliche Herangehensweise werden beschrieben, um in Folge mit der Darstellung der Literaturanalyse zu beginnen. Im *dritten Kapitel* steht die Kommunikation als solches im Mittelpunkt. Ziel ist es ein Grundverständnis für Kommunikation und ihre Rolle in der Gesellschaft zu vermitteln sowie Kommunikationsstörungen, mit denen auch Unternehmen als integriertes System der Gesellschaft umgehen müssen, aufzuzeigen. Jenes Wissen soll in weiterer Folge (*Kapitel 4*) dazu genutzt werden können, das Unternehmen und dessen Kommunikation, als Subsystem in der Gesellschaft zu positionieren. Unternehmen sind dazu gezwungen sich im Kampf um Aufmerksamkeit und Bestehen im ökonomischen Marktgeschehen aktiv mit der Öffentlichkeit auseinanderzusetzen. Unternehmenskommunikation ist dabei wesentliches Mittel. Der soziale Wandel, der sich in den letzten Jahrzehnten vollzogen hat, verlangt die Integration von Ansprüchen der Gesellschaft und der Stakeholder. Im *fünften Kapitel* wird deshalb thematisch auf das Stakeholder-Management eingegangen. Welche Ansätze existieren, wie wird Stakeholder-Management umgesetzt und welche Kommunikationsprozesse finden statt? Aufbauend darauf zeichnet sich ab, dass im Stakeholder-Management eine verständnisorientierte Kommunikation, die einen aktiven Dialog mit relevanten Stakeholdern fordert, integriert werden muss. Im *sechsten Kapitel* folgt die Erläuterung der Theorie der verständnisorientierten Öffentlichkeitsarbeit von Roland Burkart, um zum *siebten Kapitel* überzuleiten. Die Corporate Identity und das Wertemanagement eines Unternehmens werden erklärt, um im *achten Kapitel* Konzepte zur verantwortungsvollen Unternehmensführung anzusprechen. Dazu existiert zusätzlich eine Reihe relevanter internationaler

Leitlinien, die thematisiert und vorgestellt werden (*Kapitel 9*). Im *zehnten Kapitel* werden drei internationale Finanzinstitutionen, die in der internationalen Projektförderung eine große Rolle spielen, thematisiert, da diese in den Bau der Nabucco Pipeline investieren. Zudem sollen die Bedingungen für eine Projektfinanzierung dargelegt werden, die mit der Einhaltung internationaler Leitlinien zusammenhängen. Um diese Zusammenhänge schließlich anhand eines Praxis-Beispiels zu erläutern, wird im *elften Kapitel* auf den gewählten Einzelfall eingegangen. Mittels der Expertenbefragung wird die zusätzliche Expertise integriert. Zuletzt wird im *zwölften Kapitel* eine Diskussion eingeleitet und in einem finalen *dreizehnten Kapitel* ein Resümee gezogen.

2 Forschungsdesign

2.1 Forschungsfragen

Die forschungsleitende Fragestellung lautet:

Welchen Einfluss haben internationale Leitlinien auf das CSR- und Stakeholder-Management?

Für die Eruierung der Zusammenhänge zwischen internationalen Leitlinien und dem Stakeholder-Management sowie den Zusammenhängen zwischen internationalen Leitlinien und den CSR-Aktivitäten gibt es mehrere, wesentliche Aspekte. Um Einflüsse von internationalen Leitlinien zu finden, müssen zunächst die relevanten Leitlinien recherchiert und erklärt werden. Dabei geht es darum, wie das Unternehmen mit der Implementierung internationaler Leitlinien umgeht, welchen Stellenwert diesen zugeschrieben wird und inwieweit sie Einfluss nehmen auf Vorgänge um Corporate Social Responsibility und das Stakeholder-Management. Dabei wird die Forschungsfrage anhand des Fallspiels diskutiert.

Einfluss wird hier als potenzielle Wirkung auf das relevante Subjekt verstanden. Ganz konkret gilt es zum einen zu klären, weshalb das Unternehmen bestimmte internationale Leitlinien in die Unternehmensethik integriert (z.B. Vorteile, Motivation) und zum anderen wie diese das Stakeholder-Management beeinflussen (z.B. Stakeholder-Engagement)?

Auf Basis des gewählten Fallbeispiels ergeben sich aus der forschungsleitenden Fragestellung weitere Unterfragen:

Unterfrage 1:

Welche internationalen Leitlinien im Bereich der verantwortungsvollen Unternehmensführung existieren und werden auch von der NIC anerkannt?

Unterfrage 2:

Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Integration internationaler Leitlinien und dem Stakeholder-Management der NIC?

Die Annahme liegt nahe, dass die Integration von internationalen Leitlinien in die Unternehmensführung im Zusammenhang mit dem Stakeholder-Management steht und sich dieses an den Leitlinien orientiert. Ob und wie das von statten geht, soll diese Unterfrage klären. Hierfür wird eruiert, welche internationalen Leitlinien von der NIC angenommen werden und ob diese das Stakeholder-Management im konkreten Fallbeispiel beeinflussen.

Unterfrage 3:

Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Implementierung internationaler Leitlinien und den CSR-Aktivitäten der NIC?

Diese relevante Frage behandelt den Zusammenhang zwischen den herausgefilterten Leitlinien und den CSR-Aktivitäten des Unternehmens. Wenn nun internationale Leitlinien hierfür bestehen und das Unternehmen Aktivitäten darüber legitimiert, so sollte sich in diesem Fall auch eine Verbindung feststellen lassen. CSR-Aktivitäten berufen sich dabei beispielsweise auf den Code of Conduct, das Stakeholder-Engagement und andere Maßnahmen der verantwortungsbewussten Interaktion zwischen Unternehmen und Gesellschaft.

2.2 Forschungsprozess und angewandte Methode

Nach Festlegung der Forschungsfragen wurde die zur Verfügung stehende Literatur intensiv mit dem Fokus auf kommunikationswissenschaftliche, ökonomische und rechtliche Aspekte gelesen und relevante Forschungsstände in die Arbeit aufgenommen. Durch das methodische Vorgehen anhand der qualitativen Literaturanalyse sowie im Sinne der Erschließung des Materials mittels induktiven Kategorien konnten neue Erkenntnisse gesammelt und in dieser Arbeit wiedergegeben werden.

Folgende drei Kategorien wurden erstellt, um eine durchgehende Struktur für die Arbeit zu erhalten und die Forschungsfragen zu beantworten:

1. Stakeholder-Management/Kommunikation
2. Internationale Leitlinien/Standards & Prinzipien
3. Gesellschaftliche Verantwortung/CSR

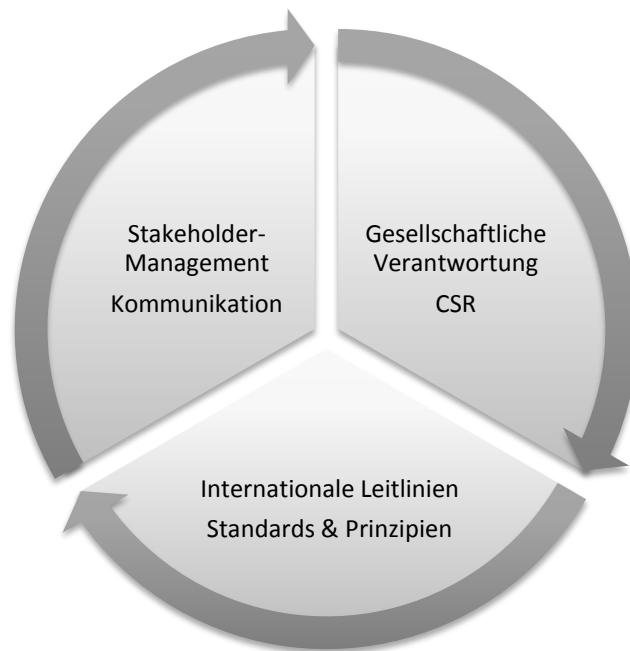


Abbildung 1: Themenkomplexe zum Forschungsinteresse

In der vorliegenden Masterarbeit wurde zur Bearbeitung der Fragestellung die Einzelfallanalyse als Methode gewählt, da diese eine entscheidende Hilfe bei der Suche nach relevanten Einflussfaktoren sowie bei der Interpretation von Zusammenhängen darstellt. Ziel ist es durch die Spezifizierung des gewählten Beispiels der Nabucco Gas Pipeline International GmbH, Besonderheiten zu erkennen und eine tiefgreifende Analyse anzufertigen.¹³ MAYRING (2002) formuliert den Grundgedanken folgendermaßen:

¹³ vgl. Mayring (2002): 42

„Die Einzelfallanalyse will sich während des gesamten Analyseprozesses den Rückgriff auf den Fall in seiner Ganzheit und Komplexität erhalten, um so zu genaueren und tief greiferenden [sic!] Ergebnissen zu gelangen.“¹⁴

Da es sich, aufgrund der öffentlichen Kritik im Bezug auf wirtschaftliche Unternehmensaktivitäten, um ein heikles Forschungsthema handelt, wurde versucht, sensibel an die Experten des Unternehmens heranzutreten, um jene für eine Darstellung und Expertenmeinung zum Thema zu gewinnen.

2.3 Herangehensweise

Der erste Kontakt mit der Nabucco Gas Pipeline International GmbH wurde im Dezember 2011 bei einem persönlichen Treffen im Floridotower, dem Sitz des Unternehmens in Wien, hergestellt. Nach einer ersten Besprechung mit einem Senior Pipeline Engineer, verantwortlich für die Evaluierung und Integration von internationalen Leitlinien, und der Konzept-Präsentation der Magisterarbeit wurde fixiert, dass die zusätzlichen Informationen der Nabucco Gas Pipeline International GmbH als Expertenmeinung in die vorliegende Arbeit integriert werden. Aufgrund des Zeitmanagements des Unternehmens konnte das Experteninterview nicht mündlich durchgeführt werden. Im Juni 2012 wurde der Kommunikationsabteilung und den Verantwortlichen ein schriftlicher Fragenkatalog per Email zugeschickt, um vertiefendes Wissen über den Umgang mit internationalen Leitlinien sowie dem Stakeholder- und CSR-Management zu eruieren. Bei der Befragung handelt es sich um einen *E-Mail-Survey*, da der Fragebogen per Email an die Nabucco Gas Pipeline International GmbH versandt wurde und diese jenen ebenfalls per Email retournierten.¹⁵ Eine None-Response konnte ausgeschlossen werden, da seitens des Unternehmens eine fixe Zusage zur Abgabe der Expertenmeinung vorlag. Nach der Empfehlung von SCHNELL, HILL und ESSER (2005) wurden bei der Fragebogenkonstruktion darauf geachtet, dass

- nach dem Konzept der multiplen Indikatoren jeder Themenbereich mehrere Fragen enthält.

¹⁴ zit. Mayring (2002): 42

¹⁵ vgl. Schnell/ Hill/ Esser (2005): 381

- Fragen, die ähnliche Aspekte anschneiden, in einen Fragenkomplex aufgelistet werden und dass
- Fragenkomplexe, die ein neues Gebiet behandeln, durch Überleitungsfragen eingeleitet werden.¹⁶

Es wurde vorab abgeklärt, dass die Ergebnisse einer ersten Analyse unterzogen werden, um die Möglichkeit bestehen zu lassen, etwaige Informationen in einer zweiten schriftlichen Befragung zu erheben.

Der Fragebogen und die darin enthaltene Expertenmeinung der Nabucco Gas Pipeline International GmbH finden sich im Anhang. Für die Befragung wurden offene Fragen gewählt, um eine möglichst weitreichende Befragungstiefe zu erreichen und den Experten die Möglichkeit zu geben, ihre Meinungen in eigenen Worten auszudrücken.¹⁷ Somit sollen die Antwortmöglichkeiten im Sinne der qualitativen Sozialforschung spezifische Meinungen und Gedanken der Befragten eruieren, um möglichst große Themenkomplexe abzudecken.

2.4 Expertenauswahl zum Fallbeispiel

Experteninterviews und -befragungen gehören zu einem der wichtigsten Forschungsinstrumente der empirischen Praxisforschung und werden in der empirischen Sozialforschung am häufigsten eingesetzt.¹⁸ Der Anwendungsbereich von Experteninterviews ist breit angesetzt. MEUSER und NAGEL (2009) nennen die industriesoziologische Forschung, die Organisationsforschung, die Bildungsforschung und die Politikforschung als Gebiete, die besonders häufig das Experteninterview als Erhebungsmethode verwenden. Jedoch gilt das Experteninterview selbst, als wenig strukturiert und wird daher eher zur explorativen Forschung herangezogen.¹⁹ Das Experteninterview bietet die Besonderheit neben der pragmatischen Verwendung auch methodologisch spezielle Aspekte zu behandeln. Im Mittelpunkt der Datenerhebung steht das Wissen der Experten.²⁰ Hier muss ein wesentlicher Punkt hinterfragt werden, nämlich jener, unter welcher Definition

¹⁶ vgl. Schnell/ Hill/ Esser (2005): 344f.

¹⁷ vgl. Baumert (2004): 68f.

¹⁸ vgl. Meuser/ Nagel (2009): 465

¹⁹ vgl. Meuser/ Nagel (2009): 465

²⁰ vgl. Meuser / Nagel (2009): 466

ein Experte als solcher anerkannt wird. Der Forscher muss festlegen, ob der Interviewte bzw. der Befragte genug Wissen zur behandelten Thematik verfügt, um ihn als Experte oder Nicht-Experte klassifizieren zu können. Dazu ist es sinnvoll, sich vorab Kriterien zu überlegen, die eine inflationäre Verwendung des Begriffes unterbinden und das Experteninterview von anderen Interviewformen, wie beispielsweise dem narrativen oder ethnographischen Interview, unterscheidet.²¹ Ein solches Kriterium ist, ob der Experte über Wissen verfügt, das der Öffentlichkeit nicht ohne weiteres zugänglich ist. Zudem muss festgelegt werden, dass sich das Handeln und Wissen speziell vom alltäglichen sozialen Handeln und Wissen unterscheidet, um so den benötigten Status zu erlangen, der dem Experteninterview bzw. der Expertenbefragung die Berechtigung als explorative, qualitative Methode zugesteht.²²

2.5 Forschungsmotivation

Ein wesentlicher Fokus wurde bei der Bearbeitung des Themas auf ein interdisziplinäres Vorgehen gelegt. Speziell aus der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive gilt es Kommunikationsprozesse, die zwischen Unternehmen und Umwelt stattfinden, zu analysieren und unter die Beachtung bestehender ökonomischer und rechtlicher Bedingungen zu stellen. Die Themen um gesellschaftliche Verantwortung, internationale Leitlinien und Stakeholder-Management sind stattfindenden Kommunikationsprozessen unterworfen, wodurch das Ziel der vorliegenden Arbeit an großer wissenschaftlicher und praktischer Relevanz gewinnt. Kommunikation findet sich auf allen Ebenen wieder. Vor dem Hintergrund der Kommunikationswissenschaften ist dieses Phänomen insofern zu betrachten, als dass es für ein Unternehmen nicht ausreichend ist, Verhaltensregeln von Leitlinien und CSR in den Statuten zu übernehmen, sondern diese auch kommuniziert werden müssen. Das Thema der vorliegenden Magisterarbeit zeigt Zusammenhänge auf, die in den nächsten

²¹ vgl. Meuser/ Nagel (2009): 467

²² vgl. Meuser/ Nagel (2009): 467

Jahren, sowohl in der Wissenschaft, als auch in der Praxisforschung, an Relevanz gewinnen werden.

3 Grundlagen der Kommunikation und gesellschaftlicher Wandel

„Je mehr Kommunikation ausgebreitet, globalisiert, verdichtet und beschleunigt wird und je mehr sie die Gesellschaft durchdringt, um so weitreichender, grundsätzlicher, tiefreichender und schneller wird sich die Gesellschaft entwickeln.“²³

Richard Münch (1992)

Seit den 1990er Jahren zeichnete sich immer mehr ein neoliberales Gesellschaftsmodell ab, das um 2000 immer mehr in die Krise geriet. Die Globalisierung charakterisiert dabei jene Veränderung mit der die Welt und deren Bevölkerung seit über zwei Jahrzehnten konfrontiert ist. Die zunehmende Verdichtung der globalen Beziehungen, zeichnet sich durch eine Folge brisanter gesellschaftlicher Debatten ab und verändert weitgehende gesellschaftliche Bereiche. Den Herausforderungen, die damit verbunden sind, müssen sich speziell multinationale Unternehmen stellen. Die emergierte Deregulierung der Wirtschafts- und Sozialordnung zeichnete sich dadurch aus, dass sich privatwirtschaftlich agierende Unternehmen durch den Nachweis von ökonomischem Erfolg Reputationsressourcen erarbeiten konnten. Man versuchte ein gesellschaftliches Grundproblem durch Fortschritt und Wohlstand zu lösen. Diese Einstellung der breiten Öffentlichkeit hielt sich nicht lange und wurde durch ein neues Meinungsbild ersetzt, das den Vertretern des Wirtschaftssystems nicht zugutekam. Das neue Gesellschaftsmodell zeichnete sich durch Wirtschaftsexzesse und eine unproportionale monetäre Umverteilung aus. Ab dem Ende der 1990er Jahre setzte somit eine Skandalisierungswelle hinsichtlich des wirtschaftlichen Handelns ein und verlangte ein Umdenken der Unternehmen. Den Akteuren der Wirtschaft wurden das Vertrauen entzogen. In Folge galt das wirtschaftliche System als durchflochten von moralischen Fehltritten, die das Thema der Wirtschaftsethik

²³ zit. Münch (1992): 361

und der Reputationspflege durch die Einführung von sozialverträglichen Maßnahmen in den Mittelpunkt stellten. Jener Reputationswettbewerb verstärkte die Integration von Grundsätzen, wie „Corporate Social Responsibility“ (CSR), „Good Governance“, „Corporate Good Citizenship“, usw. Der soziale Wandel fordert von Organisationen, Institutionen und Unternehmen sich dem ständigen Kampf um Anerkennung zu stellen und in Konkurrenz mit neuen gesellschaftlichen Leitbildern und Erwartungsstrukturen zu agieren.²⁴

GRUNIG und HUNT (1984) formulieren dazu folgende Aussage:

„The organization must be responsible to maintain the freedom to behave in the way it wants, which it must do in order to be profitable or to achieve other goals. And it needs a communication link – a public relations function – to show what it has done to be responsible.“²⁵

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Publikationen zum Thema Kommunikation wird eingeleitet mit Worten des gesellschaftlichen Wandels, des Umbruchs weg von der Traditionellen hin zur Kommunikationsgesellschaft, dem Weg zur Moderne und zum Individualismus, zur Offenheit, vom Auflösen gesellschaftlicher Subsysteme, von Vernetzung und Verflechtung sowie von Globalisierung und Internationalisierung. Fakt ist, dass die Gesellschaft sich in einer Art stetigen revolutionären Reorganisation befindet, die durch eine gesteigerte Kommunikation bestimmt ist. Für MÜNCH (1992) steht fest, dass die Gesellschaft ein sich veränderndes System darstellt. Während Kommunikationssysteme und Kommunikatoren eine immer wesentlicher Rolle und Stellung in der Gesellschaft einnehmen, vollzieht sich ein Wandel weg von der Industriegesellschaft, hin zu einer Kommunikationsgesellschaft.²⁶

Die Kommunikationsgesellschaft selbst ist bestimmt durch eine unaufhaltsame Koppelung von Wissen. Diese neuartige Form der Vernetzung schafft zwar hoffnungsvolle Chancen für ein interkulturelles Miteinander, trägt jedoch ebenso Aspekte in sich, die beachtet werden müssen. Die sich progressiv verhaltende Kommunikation bringt eine übersteigerte Form des weltweiten Austausches mit

²⁴ vgl. Eisenegger/ Imhof (2009): 258ff.

²⁵ zit. Grunig/ Hunt (1984): 52

²⁶ vgl. Münch (1992): 16

sich, der sich in der modernen Gesellschaft dadurch ausdrückt, dass der öffentliche Diskurs zum Schauplatz öffentlicher Aufmerksamkeit umfunktioniert wird. Reziprok ist dabei allerdings die Nachfrage nach öffentlichem Diskurs seitens der Gesellschaft. Das Individuum der Moderne fordert die Thematisierung wirtschaftlicher, politischer, soziostruktureller und kultureller Zusammenhänge.²⁷

„In einer Gesellschaft, in der alles durch Kommunikation bewegt wird, kann sich niemand mehr dem Zwang zur Erzielung von öffentlicher Aufmerksamkeit entziehen.“²⁸

Kommunikation ist allgegenwärtig und in ihrem Bestehen und Verwendungsbereich simpel und komplex zugleich. Auch der ökonomische Weltmarkt muss die zunehmende Wichtigkeit von Kommunikation annehmen und sie sich zu Nutzen machen. Gesellschaftliche Subsysteme, also die direkten und indirekten Umwelten eines ökonomisch handelnden Unternehmens interessieren sich für die Vorgänge, die rund um das Geschäft stattfinden und tun ihre Interessen kund. Umso wichtiger wird es, dass sich besonders international tätige Unternehmen positionieren und den Belangen der Öffentlichkeit gerecht werden. Legitimation des wirtschaftlichen Handelns sowie ein bewusster, öffentlichkeitswirksamer Dialog, besonders nach außen, muss stattfinden.

3.1 Grundverständnis der Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.“²⁹

Paul Watzlawick et al. (1969)

Verschiedenste Wissenschaften beschäftigen sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit dem Begriff der Kommunikation und seiner Bedeutung.

²⁷ vgl. Münch (1992): 17ff.

²⁸ zit. Münch (1992): 17

²⁹ zit. Watzlawick/ Beavin/ Jackson (1969): 53

Ursprünglich bedeutet Kommunikation „mitteilen, teilnehmen lassen, gemeinsam machen, vereinigen“.

Aus einer kommunikationswissenschaftlichen Sicht ist unter Kommunikation ein reziproker Prozess zu verstehen, bei dem keine reine Informationsweitergabe betrieben wird, im Sinne eines Senders und eines Empfängers, sondern bei dem es zu einem Bedeutungsaustausch kommt.³⁰ Wenn es zu einer gegenseitigen Beeinflussung zweier oder mehrerer Beteiligter durch Mitteilungs- und Verstehenshandlungen kommt, spricht man von Kommunikationsprozessen als Handlungszusammenhänge.³¹

Dabei können die partizipierenden Kommunikationsteilnehmer zum einen als Zeichen gemeinsamer Ziele kooperativ zusammenwirken und andererseits im kommunikativen Wettstreit aufeinandertreffen. Grundlegend wird dabei angenommen, dass die Beteiligten zwei gemeinsame Ziele verfolgen, nämlich die sinnvolle Bedeutungsvermittlung sowie die Decodierung der Botschaft des Gegenübers, welche jedoch den Zweck erfüllt, die eigene Situationsdeutung oder die Intentionen des Gegenübers zu verändern.³²

„Kommunikation kann aus Stellungnahmen, Diskussionen oder dem Austausch von Ideen und Ansichten bestehen; sie wird oft auf mehrere Personen bis hin zu Großgruppen ausgerichtet.“³³

Kommunikation ist jedoch nicht nur ein bewusst stattfindender Prozess. Für ein Unternehmen bedeutet dies, dass sie in ständiger Interaktion nach innen und außen existieren, da Kommunikation im eigentlichen Sinn allgegenwärtig ist und nicht nur durch vom Unternehmen gewählte Informationskanäle mit spezifischen Inhalten stattfindet. Der sich hier ereignende reziproke Kommunikationsprozess muss durch ein zielorientiertes Handeln von staten gehen, das beide Kommunikationspartner an einen gemeinsamen Konsens heranführt oder unterschiedliche Interessen in einem Diskurs zulässt.

Eine zusätzliche Herausforderung ist dabei die zunehmende internationale Vernetzung und Kollaboration mit interdisziplinären Bereichen. Für die

³⁰ vgl. Burkart (2002): 32

³¹ vgl. Zerfaß (2006): 26

³² vgl. Zerfaß (2006): 26

³³ zit. Menz/ Stahl (2008): 18

Unternehmenskommunikation heißt dies eine Anpassung an sich verändernde Umwelten. Differenzen verschiedener Art können besonders in einem internationalen und interkulturellen Umfeld durch eine bewusste Situationsanalyse des Unternehmensumfeldes bewältigt werden. Ziel ist dabei die Generierung einer geeigneten, strategisch effizienten und effektiven Kommunikation, die auf segmentierte Anspruchsgruppen eingeht.

3.2 Auftreten von Kommunikationsproblemen

Kommunikation ist in der heutigen Zeit allgegenwärtig. Nicht nur interpersonelle Kommunikation, sondern auch durch Medien übertragende Kommunikation findet statt und konstruiert eine neue Dimension der gesellschaftlichen Interaktion. Nach den Ausführungen von MÜNCH (1992) lässt sich eine eindeutige Tendenz diesbezüglich erkennen:

„Die Gesellschaft wird in einem bislang nie dagewesenen Maße durch Kommunikation bewegt, wodurch die Widersprüche der gesellschaftlichen Entwicklung in einem größeren Ausmaß und in schnellerer Abfolge auftreten. [...] So nimmt mit der Kommunikationsflut in unseren Kulturen auch das Neinsagen und Widersprechen, der Streit mit Argumenten zu.“³⁴

Sprache selbst dient dabei als Medium symbolisch vermittelter Interaktion.³⁵ Wenn Sprache als humanspezifisches Kommunikationsmittel definiert wird, dann ist sie Mittel zum Zweck der Verständigung zwischen zwei Kommunikationspartnern. Diese kommunikative Interaktion im Sinne des kommunikativen Handelns ist nur dann möglich, wenn sich beide Kommunikationspartner identischer Codesysteme bedienen. Anderenfalls endet jeder Kommunikationsversuch im wechselseitigen Nichtverstehen und grundlegende Sprachbarrieren verhindern das Zustandekommen eines sprachlichen Kommunikationsprozesses.³⁶ Ein weiterer Grund für das Scheitern einer solchen Bedeutungsübermittlung ist dann gegeben, wenn trotz des Vorhandenseins eines gleichen Codesystems, sprachlichen Symbolen

³⁴ zit. Münch (1992): 22

³⁵ vgl. Burkart (2002): 107

³⁶ vgl. Burkart (2002): 107

unterschiedliche Sinnhaftigkeit gegeben wird.³⁷

Kommunikation kann problematisch sein und dies aus Gründen unterschiedlicher Komplexität oder Herangehensweisen. Fest steht, dass das Auftreten von Kommunikationsstörungen oft zu Missverständnissen führt.

Gerade in der internationalen und interkulturellen Kommunikation können häufig solche Verständigungsprobleme auftreten, die oftmals zu gravierenden Problemen führen. Relevanz erfährt diese Thematik besonders deshalb, weil das soziale Miteinander und somit die Kooperationsbereitschaft der interagierenden Gesprächsteilnehmer nachhaltig geschädigt werden kann und die Schaffung einer erneuten Vertrauensbasis sich oftmals als schwierig erweist. Im Verhältnis zwischen Unternehmen und dem Umfeld kann ein in Mitleidenschaft gezogenes Klima schwerwiegende Folgen haben.

3.3 Missverstehen sprachlicher Symbole und Handlungen

Eine verständnisorientierte Kommunikation, wie sie genauer in einem späteren Kapitel (6.2) beschrieben wird, ist wesentlich für ein funktionierendes Miteinander zwischen Unternehmen und Umwelt. Beim Auftreten von sprachlichen Kommunikationsstörungen spricht BURKART (2006) zum einen vom Missverstehen sprachlicher Symbole und zum anderen vom Missverstehen sprachlicher Handlungen.³⁸

3.3.1 Sprachliche Symbole

In der Situation einer sprachlichen Interaktion kommt es zu einem wechselseitigen Austausch von einer Vielzahl unterschiedlicher Symbole. Sprachlichen Symbolen können, obwohl beide Gesprächspartner der gleichen Sprachgemeinschaft angehören, unterschiedliche Bedeutungen zugeordnet werden. Grund für das Auftreten von Missverständnissen liegt vor allem in der subjektiven Umwelterfahrung des Einzelnen und dem Interpretationsspielraum, der einem solchen reziproken Prozess innewohnt. Sprache selbst setzt sich aus einer Vielzahl solcher Symbole zusammen, welche wiederum mit unterschiedlichen Inhalten behaftet sind. Innerhalb einer Sprachgemeinschaft

³⁷ vgl. Burkart (2002): 108

³⁸ vgl. Burkart (2002): 108ff.

kann es somit nur dann zur Verständigung kommen, wenn diese über eine signifikante Anzahl an gemeinsamen Symbolen verfügt.³⁹ In der gängigen Entwicklung eines Menschen erlernt dieser allerdings innerhalb seiner Gesellschaft nicht nur den Gebrauch der Sprache an sich, sondern auch gleichsam die Strukturierung der Umwelt und somit bestimmte Denk- und Erfahrungsweisen. Zusätzliche persönliche Erfahrungen im Laufe des Lebens sowie subjektive Persönlichkeitsstrukturen veranlassen den Menschen als soziales Wesen Symbole unterschiedlich und doch ähnlich zu deuten.⁴⁰ Verständigung kann nur dann eintreten, wenn beide Gesprächspartner gleiche oder zumindest sehr ähnliche Begriffe bzw. Deutungen, verwenden. Menschen assoziieren diese mit Erfahrungen, was in der Folge zur Interpretation des Gesagten führt.⁴¹

Gerade subjektive Erfahrungen der Kommunikationspartner verhindern jedoch diesen Austausch:

„[E]in und dasselbe sprachliche Symbol ruft im Bewußtsein zweier Gesprächspartnern unterschiedliche Begriffe infolge unterschiedlicher näherer Umwelten bzw. Erfahrungen wach; ein – wenigstens teilweises – Mißverstehen – was die mitzuteilenden Inhalte betrifft – ist die Folge.“⁴²

3.3.2 Sprachliche Handlungen

Interessant ist das Missverstehen sprachlicher Handlung vor allem aus zwei Perspektiven. Zum einen ist das Verhältnis, das die beiden Kommunikationspartner zueinander haben, aus einer *individuellen Perspektive* entscheidend. Dabei ist gemeint, dass das Bild, das die beiden Interagierenden voneinander haben, ausschlaggebend ist, welchen Inhalt die kommunikative Interaktion hat. Zusätzlich ist die mögliche Anzahl der Sprechakte von Bedeutung. Wesentlich ist hier die Einstellung innerhalb der Kommunikationssituation und „[s]o ist die jeweilige soziale Position des Gesprächspartner nicht nur für das eigene kommunikative Handeln [...] von

³⁹ vgl. Burkart (2002): 108f.

⁴⁰ vgl. Burkart (2002): 110

⁴¹ vgl. Burkart (2002): 115

⁴² zit. Burkart (2002): 116

Bedeutung, sondern bestimmt v.a. auch für die Erwartungen, die man seinem Gegenüber entgegenbringt.“⁴³

Zum anderen kann das „Missverstehen sprachlicher Handlungen“ aus einer *gesellschaftlichen Perspektive* beleuchtet werden. Dabei werden grundlegende Faktoren für das Auftreten von Missverständnissen gesucht, die durch unterschiedliche Interpretation des Sprechaktes zustande kommen, obwohl die Gesprächspartner aus derselben sprachlichen Gemeinschaft kommen. Betrachtet man diese aus genannter Sichtweise stehen reziproke Erwartungen im Sinne bestimmter Wert- und Normgefüge im Zentrum. Entscheidend ist für BURKART (2006), dass „[e]rst die wechselseitig vollzogene Definition der Kommunikationssituation [...] den Rahmen für potentielle sprachliche Handlungen (!) [schafft].“⁴⁴

Diese Bestimmung der Kommunikationssituation kann nur entstehen, wenn beide Kommunikationspartner Erwartungen aneinander setzen und somit angemessen erscheinende Sprechakte setzen. Folglich bestimmen jene Erwartungen das Verständnis sprachlicher Handlungen, allerdings nur in Verbindung mit dem geltenden normativen Regelwerk der Gruppe oder Gesellschaft, das während der menschlichen Entwicklung erlernt wurde.

*„Treten daher nun zwei Menschen kommunikativ zueinander in Beziehung, dann beeinflusst dieses normativ (vor) geprägte Verhältnis, das sie zueinander haben (oder zu haben glauben), und die sich daraus ergebende – wechselseitige (in der Regel) vorweg bereits definierte – Kommunikationssituation ihr jeweiliges kommunikatives Handeln, hier: die Wahl und die Interpretation gesetzter Sprechakte.“*⁴⁵

3.3.3 Konklusion und Relevanz für Unternehmen

Die Ursachen für Kommunikationsprobleme sind auf subjektive Interpretationsmechanismen der beteiligten Kommunikationspartner zurückzuführen, auch wenn diese aus derselben sprachlichen und nationalen

⁴³ zit. Burkart (2002): 117

⁴⁴ zit. Burkart (2002): 118

⁴⁵ zit. Burkart (2002): 119

Gesellschaft kommen. Die differente Bestimmung der Kommunikationssituation führt, beeinflusst durch verschiedene Faktoren, zu wechselseitigem Missverständnis und eine effektive Verständigung kann nicht eintreten. Wenn die Kommunikationspartner aus unterschiedlichen Sprachgemeinschaften kommen, führt dies wiederum zu vermehrten Komplikationen, weil interkulturelle Gegebenheiten neue problematische Elemente mit sich bringen.

Unternehmen fungieren im existierenden gesellschaftlichen System und sind deshalb ebenfalls an diese sprachlichen, kommunikativen Gegebenheiten gebunden. Um Kommunikationsprobleme zu vermeiden, ist das vorhandene Wissen, das im vorherigen Kapitel beschrieben wurde, ein wertvoller Aspekt. Unternehmenskommunikation muss sich daher den bestehenden Normen anpassen und diese als Hintergrundwissen in das Management aufnehmen. Die menschliche Kultur konstruiert sich durch Werte und Normen, die in der menschlichen Gemeinschaft gelebt werden und die sich in einem interpretativen Handeln ausdrücken. KAISER (1996) findet diese Gegebenheiten in der Praxis der Unternehmenskultur wieder.⁴⁶

„Ethisch fundierte Unternehmensführung erfordert daher in letzter – organisatorischer – Konsequenz, daß die Prozesse des normativen, strategischen und operativen Managements nach dem Funktionsprinzip kultureller Kommunikationspraxen gestaltet werden, d.h. in der Form prinzipiell unbegrenzter und ergebnisoffener wertorientierter Verständigung zwischen Unternehmensangehörigen und – gegebenenfalls – Mitarbeitern des Unternehmens und externen Bezugsgruppen.“⁴⁷

⁴⁶ vgl. Kaiser (1996): 133

⁴⁷ zit. Kaiser (1996): 134

4 Unternehmen und Kommunikation

„Wirtschaftliches Handeln unterliegt immer mehr den Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation.“⁴⁸

Richard Münch (1992)

Unternehmen, die in der Öffentlichkeit agieren, benötigen ein Konzept basierend auf einer Strategie, um sich langfristig ideal zu positionieren und ein einheitliches Selbstverständnis nach außen zu präsentieren. Ein Unternehmen ist in diesem Sinne ein Subsystem der Gesellschaft und interagiert ständig mit seinen Unternehmensumwelten. Somit besteht die Notwendigkeit, die äußeren Umwelten wahrzunehmen und jene in geeignetem Maße zu integrieren. Die Kommunikationsarbeit eines Unternehmens setzt dazu Maßnahmen, um das Unternehmen darzustellen und auf Veränderungen in gesellschaftlichen, technologischen, ökologischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Bereichen schnellstmöglich zu reagieren.

4.1 Das „Unternehmen“ und seine Rolle in der Gesellschaft

„Als ‚Unternehmen‘ bezeichnet man all jene wirtschaftlichen Institutionen, die zunächst auf Faktormärkten als Nachfrager nach Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital, Grund und Boden), die von den Haushalten angeboten werden, auftreten, diese im Unternehmen zu Produktionszwecken einsetzen/kombinieren und die solcherart produzierten Güter und Dienstleistungen den Haushalten über die Gütermärkte anbieten. Dabei versuchen die Unternehmen, einen Gewinn zu erwirtschaften bzw. den Gewinn zu maximieren.“⁴⁹

Mit der genannten Definition „des Unternehmens“ allein, sind allerdings noch viele Aspekte ausgelassen, die angesprochen werden müssen. Damit soll gesagt sein, dass die Art des Unternehmens selbst und der Tätigkeitsbereich in

⁴⁸ zit. Münch (1992): 139

⁴⁹ zit. Stocker (2009): 45

dem es fungiert, eine bedeutende Rolle spielen. Je nach Markttyp verhält sich das Unternehmen zum einen in seiner festgelegten Formalstruktur (Hierarchie) und zum anderen in der ergänzenden informellen Struktur (Gruppenwesen) unterschiedlich. Wesentlich ist aber, dass bei allen Markttypen, nämlich dem Konsum-, Dienstleistungs- und Industriegütermarkt, unterschiedliche Kommunikationsverhalten vorliegen, die je nach dem einen differenten Informationsbedarf nach innen und außen haben. Im hier behandelten Beispiel der Nabucco Gas International Pipeline GmbH, bei dem es sich um ein multinationales Unternehmen im Infrastrukturbereich handelt, verlangen die Vielzahl der Beteiligten und das Interesse der Öffentlichkeit eine strategische Auseinandersetzung mit den Umwelten sowie eine angepasste Kommunikation. Der Informationsbedarf ist dabei von verschiedenen Einflussgrößen abhängig, wie beispielsweise den Unternehmensressourcen, dem Wettbewerbsverhalte oder der Akzeptanz der Öffentlichkeit.

RÖGLIN (1996) schrieb vor über einem Jahrzehnt:

„Ein Unternehmen ist weder ein Öko-, noch ein Wohltätigkeitsinstitut und schon gar nicht eine pädagogische Anstalt, die dafür zu sorgen hat, daß die bürgerliche Gesellschaft gut gerät. Ein Unternehmen hat in erster Linie Gewinne zu machen, und deshalb will es die Bedingungen dafür, sofern sie nicht schon gegeben sind, schaffen oder durchsetzen.“⁵⁰

Inwieweit sich diese von 1996 stammende Aussage jedoch auf die heutige Zeit übertragen lässt, ist fragwürdig. Unternehmen, wie die NIC, üben mit ihren Aktivitäten großen Einfluss auf die Gesellschaft aus. Jene Unternehmen, die CAROLL und BUCHHOLTZ (2011) als „big business“ bezeichnen, stehen in der Öffentlichkeit und deren Kritik, da Unternehmen dieser Größe oft mehr Macht zugesprochen wird, als Mittel- und Kleinunternehmen, wodurch die Öffentlichkeit Kontrolle und Transparenz der Unternehmensvorgänge fordert.⁵¹ Das Unternehmensmanagement muss das ökonomische Handeln nach gesellschaftlich vertretbaren Prinzipien ausrichten und in Einklang mit

⁵⁰ zit. Röglin (1996): 231

⁵¹ vgl. Caroll/ Buchholtz (2011): 6

politischen und gesellschaftlichen Ansprüchen bringen. Die Unternehmensumwelt muss mehr denn je beachtet werden und dieses Zugeständnis der Unternehmen an gesellschaftliche Ansprüche erfordert ein Umdenken in der Unternehmenskommunikation sowie eine individuelle Kommunikation mit segmentierten Stakeholdern.

Im stattfindenden Globalisierungsprozess finden sich immer mehr Unternehmen, die sich grenzüberschreitenden Aktivitäten stellen und multinational ausrichten. Ausschlaggebende Faktoren sind dabei die Öffnung bisher verschlossener Märkte, die Liberalisierung der Handelspolitik sowie die Deregulierung der Güter- und Finanzmärkte, aber auch der Ausbau von internationaler Infrastruktur. Im Bereich international agierender Unternehmen herrschen spezielle Anforderungen an die Struktur der Unternehmen und somit auch an deren Kommunikationsform und -verhalten. Unter dem internationalen Wettbewerbsdruck müssen divergente Herausforderungen bewältigt werden, welche vom Unternehmen automatisch die Integration der relevanten Anspruchsgruppen fordern. Unternehmen müssen sich ihrer systemischen Existenz bewusst sein und sich strategisch nach außen orientieren.

So stehen Unternehmen unter Kritik zu viel Macht zu besitzen, die Umwelt zu verschmutzen, fahrlässig zu wirtschaften, Arbeiter und Angestellte auszubeuten, Managergehälter zu zahlen, die in keiner Relation zu anderen Löhnen stehen und somit ihre Position in der Gesellschaft zu missbrauchen, um den größtmöglichen Nutzen aus ihren Aktivitäten zu ziehen.⁵² Jene Kritik fordert von den Unternehmen eine Auseinandersetzung aus verschiedenen Perspektiven, nicht zuletzt aus der der Kommunikationswissenschaft. Um sich jenen Anforderungen zu stellen, Verantwortung für unternehmerisches Handeln zu übernehmen und dieses zu repräsentieren, muss ein Unternehmen strategisch vorgehen und anhand diverser Konzepte, wie dem Stakeholder-Ansatz, dem CSR-Modell oder der Implementierung internationaler Leitlinien agieren, die in der vorliegenden Arbeit thematisiert werden.

⁵² vgl. Caroll/ Buchholtz (2011): 16

4.2 Unternehmensumwelt und strategisches Management

Der Erfolg eines Unternehmens hängt in zunehmendem Maße von verschiedenen Umwelten ab, mit denen es interagiert. Unternehmen müssen sich bewusst machen, dass eine aktive Auseinandersetzung mit relevanten Umwelten wesentlich ist, um Beziehungen aufzubauen und langfristig zu halten. Wirft man einen Blick in die ökonomische Geschichte, haben sich im Laufe der industriellen Entwicklung große Veränderungen hinsichtlich der Situation und Position von Unternehmen in der Gesellschaft vollzogen. Besonders seit der nachindustriellen Zeit um 2000 hat sich der Einfluss der Gesellschaft auf Unternehmungen wesentlich verändert. Er zeichnet sich durch einen zunehmenden Liberalismus und wachsende Einflussnahme von Politik und Interessengruppen ab. Unternehmensumwelten sind diesem Prozess genauso unterworfen, weshalb Unternehmen durch ein strategisches Management agieren müssen. Die Gesellschaft und deren Interessengruppen nehmen die Wirtschaft und somit ebenfalls darin agierende Unternehmen als Teil ihrer selbst wahr und integrieren diese in den öffentlich stattfindenden Diskurs.⁵³

So schreiben BEA und HAAS (2009) in diesem Zusammenhang:

„Dynamik und Komplexität von Umweltveränderungen haben zugenommen. Die Unternehmen geraten in starkem Maße in die Abhängigkeit von der Umwelt. Daraus erwachsen neue Anforderungen an die Unternehmen.“⁵⁴

Diese Anforderungen lassen sich in die Kategorien „Anforderungen an die Beziehung zur Umwelt (Außenorientierung)“ und „Anforderungen an die Binnenstruktur des Unternehmens (Binnenorientierung)“ gliedern.⁵⁵ In den 80er Jahren und durch Einsetzen der verstärkten Globalisierung wurden die Anforderungen an die international tätigen Unternehmen verstärkt. Anpassung und Innovationen wurden immer wesentlicher und verlangten eine aktivere

⁵³ vgl. Bea/ Haas (2005): 8ff.

⁵⁴ zit. Bea/ Haas (2005): 10

⁵⁵ vgl. Bea/ Haas (2005): 10

Einbindung sozialer und gesellschaftlicher Aspekte. Strategisches Management gewann dadurch immer mehr an Bedeutung.⁵⁶

„[...] [Strategisches Management] befasst sich mit der zielorientierten Gestaltung unter strategischen, d.h. langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten. Es umfasst die Gestaltung und gegenseitige Abstimmung von Planung, Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und strategischen Leistungspotenzialen.“⁵⁷

Wesentlich ist eine strategische Maßnahmensetzung hinsichtlich Planung, Organisation, Informationswirtschaft und Unternehmenskultur, also die Integration unternehmerischer Subsysteme. BEA und HAAS (2009) nennen die Eruierung der Herausforderungen hinsichtlich der Umwelt und die Anforderungen der Unternehmung als erste Aufgabe des strategischen Managements.⁵⁸ In weiterer Folge können dadurch Maßnahmen abgeleitet werden.

Folgende Abbildung soll die Umwelten, innerhalb derer sich ein Unternehmen befindet, darstellen:

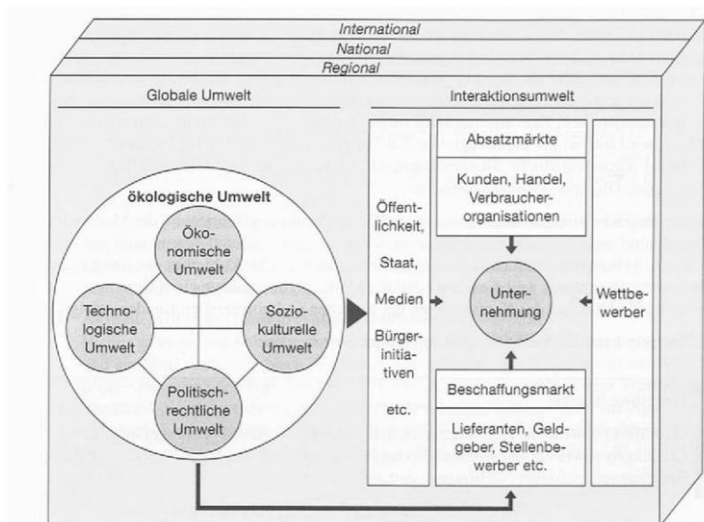


Abbildung 2: Unternehmensumwelten⁵⁹

⁵⁶ vgl. Bea/ Haas (2005): 10

⁵⁷ zit. Bea/ Haas (2005): 20

⁵⁸ vgl. Bea/ Haas (2005): 22

⁵⁹ Burmann/ Meffert/ Kirchgeorg (2007): 45

Um mit jenen Umwelten geplant zu interagieren, ist eine organisierte Unternehmenskommunikation unumgänglich.

4.3 Unternehmenskommunikation

Die Unternehmenskommunikation ist ein essenzieller Teil eines funktionierenden Unternehmen und wird laut Definition als

„Gesamtheit der Kommunikationsmaßnahmen und –instrumente eines Unternehmens“ verstanden, wobei *„sich einzelne Maßnahmen und Instrumente emanzipieren können, etwa weil sie als wichtiger erachtet werden als andere.“*⁶⁰

BRUHN (2003) findet sowohl einen betriebswirtschaftlichen als auch einen kommunikationswissenschaftlichen Zugang und hält fest:

*„Unternehmenskommunikation bezeichnet die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen.“*⁶¹

Die Unternehmenskommunikation ist von der Organisationskommunikation, der Marktkommunikation und der Öffentlichkeitsarbeit zu unterscheiden. Der Verantwortungsbereich der Organisationskommunikation liegt im kommunikativen Austausch zwischen den Mitgliedern des Unternehmens, während die Marktkommunikation, als kommunikativer Prozess der Abstimmung mit externen Stakeholdern definiert wird. Die Öffentlichkeitsarbeit ist dagegen die kommunikative Integrationsarbeit, um das Unternehmen im gesellschaftlichen Umfeld imagegerecht zu positionieren.

Vereinfacht ausgedrückt hat die Unternehmenskommunikation als Oberziel, die Unternehmensziele (Absatzsteigerung, Umsatzsteigerung und Gewinnsteigerung) durch die Veränderung von Meinungen, Einstellungen und Erwartungen umzusetzen und langfristig zu garantieren. Dabei sollen Bezugsgruppen ein möglichst positives Bild des Unternehmens entwickeln.⁶²

⁶⁰ zit. Menz/ Stahl (2008): 69

⁶¹ zit. Bruhn (2003): 2

⁶² vgl. Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 48

Grundlegend wird zwischen der Kommunikation nach innen und außen unterschieden. Die Unterscheidung zwischen intern und extern obliegt jedoch nicht faktisch existierenden Grenzen, sondern lässt sich durch unterschiedliche Aktivitäten, Problemfelder, Gemeinsamkeiten, Aufgaben, usw. differenzieren. Je nachdem finden sich unterschiedliche Rollen- und Bedeutungsträger, die eine Einteilung ersichtlich und verständlich machen.⁶³

Die interne Unternehmenskommunikation sieht die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Zielgruppe, weshalb in der Literatur oft das Synonym „Mitarbeiterkommunikation“ verwendet wird. Jene Rollenträger also, die „[...] die Identität einer Unternehmung gestalten und an der arbeitsteiligen Formulierung und Realisierung strategischer Konzepte mitwirken“⁶⁴, gehören der internen Kommunikation an.

Im Fokus der externen Unternehmenskommunikation stehen hingegen „[...] jene[n] Personen, Organisationen und Gruppen, die als Träger anderer gesellschaftlicher Rollen von strategischen Entscheidungen eines Unternehmens betroffen sind, sich betroffen fühlen oder auch bloß ein Interesse daran [haben zu] artikulieren.“⁶⁵

Wesentlich bei der Unternehmenskommunikation ist, dass sich das Unternehmen nach außen imagegerecht präsentiert. Dabei sollen die Leistungen dargestellt werden sowie eine zielgruppenrelevante Kommunikation stattfinden, die den Charakter des Unternehmens ausdrückt. Die Kommunikation muss jedenfalls „strategisch geplant“ und „widerspruchsfrei“ sein. Dies ist jedoch oft schwierig umzusetzen, wenn Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiterkommunikation, Verkaufsförderung und Sponsoring miteinander vereint und diese Elemente zielgerichtet im Sinne der integrierten Unternehmenskommunikation nach innen und außen kommuniziert werden sollen.⁶⁶ In der Unternehmenskommunikation steht das gemeinsame zielorientierte Handeln im Mittelpunkt. Der Kommunikationsprozess soll dabei stets relevante Umfelder integrieren und zu geeignetem Maße informieren. Die Abstimmung dieser Prozesse ist vor allem in der zunehmenden

⁶³ vgl. Zerfaß (1996): 38f.

⁶⁴ zit. Zerfaß (1996): 38

⁶⁵ zit. Zerfaß (1996): 39

⁶⁶ vgl. Menz/ Stahl (2008): 69

Internationalisierung schwierig und verlangt von den Kommunikationsverantwortlichen Feingefühl und eine effiziente und effektive Umsetzung der Kommunikationsstrategie. Besonders herausfordernd ist die Situation dann, wenn es zu einer zunehmenden Handlungskoordination innerhalb der dialogisch orientierten Öffentlichkeitsarbeit kommt. Dies tritt vor allem dann ein, wenn räumlich verteilte oder heterogene Bezugsgruppen kommunikativ aufeinander abgestimmt werden müssen.⁶⁷

4.3.1 Instrumente der Unternehmenskommunikation

Der Einsatz von geeigneten Kommunikationsinstrumenten muss sorgfältig gewählt und angepasst an die jeweilige Situationen und Zielgruppen bzw. Stakeholder sein. Entscheidend ist zudem, dass die Instrumente der Unternehmenskommunikation wesentliche Bereiche der Unternehmensorganisation abdecken, um möglichst präzise eingesetzt werden zu können. Unter „Instrumente der Unternehmenskommunikation“ versteht man die Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen und –aktivitäten nach ihrer Ähnlichkeit. Kommunikationsmaßnahmen sind „sämtliche Aktivitäten, die von einem kommunikationstreibenden Unternehmen bewusst zur Erreichung kommunikativer Zielsetzungen eingesetzt werden.“⁶⁸

BRUHN (2003) unterscheidet dabei neun Kommunikationsinstrumente⁶⁹:

- Mediawerbung
- Verkaufsförderung
- Messen und Ausstellungen
- Direkt-Marketing
- Sponsoring
- Multimediakommunikation
- Eventmarketing
- persönliche Kommunikation
- Public Relations

⁶⁷ vgl. Zerfaß (1996): 49

⁶⁸ zit. Bruhn (2003): 3

⁶⁹ vgl. Bruhn (2003): 3

Zum Einsatz von Kommunikationsinstrumenten schreibt BRUHN (2003) folgendes:

„Natürlich bedarf jede Unternehmens-Kommunikation einer angemessene [sic!] Organisationsform; ohne Medien und Instrumente geht es nicht. Aber wenn Kommunikation letztlich Verständigung zum Ziel hat, dann können Kommunikationsprogramme, der Einsatz von Medien etc. immer nur als Mittel zum Zweck verstanden werden.“⁷⁰

Das Instrument der Public Relations wird in Kapitel 4.4 genauer beschrieben, da es für die vorliegende Arbeit spezielle Relevanz hat. Zusätzlich wird in Kapitel 6.2 die Theorie der verständnisorientierten Öffentlichkeitsarbeit von BURKART (1996) erklärt und deren Relevanz für die Unternehmenskommunikation diskutiert.

4.3.2 Medien und Kommunikationskanäle der Unternehmenskommunikation

Unter „Medien der Unternehmenskommunikation“ werden all jene Mittel verstanden, die zur Übermittlung von Botschaften dienen. Verständigung stattfinden zu lassen, ist für die Unternehmenskommunikation eine Herausforderung, gerade deshalb, weil die unterschiedlichen Beziehungen, die ein Unternehmen pflegen muss, detailliert abgestimmt sein müssen. Es gilt Kommunikationspartner sowie deren Interessen, Erwartungen und Anliegen zu unterscheiden sowie ein Verständnis zu entwickeln, wann welche Instrumente und Medien eingesetzt werden müssen bzw. welche konkreten Inhalte kommuniziert werden.

Wer durch welches Medium wie informiert wird oder mit wem kommuniziert wird, ermöglicht es, individueller vorzugehen und bestehende Interessen und Forderungen zu erkennen und bestmöglich zu beachten.

„Je nach Zielpublikum bedarf es anderen Medien, bedarf es anderer Häufigkeiten, diese zu verteilen. Und erst wenn hier eine gewisse Routine erreicht wurde, wenn also alle Informationskanäle zu verschiedenen

⁷⁰ zit. Wever (1996): 180

Zielgruppen mustergültig laufen, die Aktualität der Informationslage aller dieser Gruppen gewährleistet ist [...] [, ist ein erster Schritt getan].“⁷¹

Im Folgenden sollen Medien der externen und internen Kommunikation unterschieden und wesentliche davon genannt werden:

Persönliche & mündliche Kommunikation	Elektronische Kommunikation	Schriftliche & gedruckte Medien
<ul style="list-style-type: none"> • Dialog (One-to-One Gespräche) • Informations-besprechungen • Workshop-Seminare • Organisierte Essen • Walking around (unmittelbarer Kontakt mit Mitarbeitern) • Versammlung • informelle Kommunikation (Cafe, Kantine) • Jour Fixe • Tagungen, Konferenzen, Messen, Events 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonkonferenz • Corporate TV, HF • Email • Intranet • elektronische Mitarbeiterzeitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterzeitschrift • Schwarzes Brett • Broschüren, Prospekte und andere Druckschriften • Briefe • Protokolle

Tabelle 1: Medien der internen Unternehmenskommunikation⁷²

Persönliche & mündliche Kommunikation	Elektronische Kommunikation	Schriftliche & gedruckte Medien
<ul style="list-style-type: none"> • Informelle Diskussionen • Tag der offenen Tür • Dialog mit Kommunen • Beteiligung an Veranstaltungen der Kommunen • Pressekonferenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Webseiten • E-Mails • Telefon-Hotline 	<ul style="list-style-type: none"> • Presseinformation • Werbung regelmäßige Newsletter • Jahres- oder andere regelmäßige Berichte • Briefe

Tabelle 2: Externe Kommunikationsverfahren⁷³

⁷¹ zit. Schwab/ Zowislo (2002): 117

⁷² In Anlehnung an Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 189

4.3.3 Idealer Kommunikationsmix

MAST, HUCK und HUBBARD (2006) postulieren die Notwendigkeit einer systemischen Planung beim Einsatz von Instrumenten und Medien in der Unternehmenskommunikation. Parameter wie Inhalte, Zielgruppen, Erscheinungsweisen, Kosten, verantwortliche Abteilungen und Akzeptanz- oder Nutzungswerte sollen dabei geordnet werden. Durch den gezielten Einsatz von einzelnen Medien, die vorab nach zu übernehmenden Kommunikationsaufgaben kategorisiert wurden, sollen die Herausforderungen der Unternehmenskommunikation gemeistert werden. Ein abgestimmter Kommunikations-Mix, der Einsatz verschiedener Medien (z.B. Mitarbeiterzeitung) und Kommunikationsformen (z.B. Tagungen und Meetings), die aufeinander abgestimmt eingesetzt werden, soll es möglich machen möglichst gezielt zu informieren und zu kommunizieren.⁷⁴

MAST, HUCK und HUBBARD (2006) unterscheiden dabei drei Kriterien, anhand deren sie den idealen Kommunikations-Mix beschreiben⁷⁵:



Abbildung 3: Idealer Kommunikationsmix⁷⁶

Die **Richtung** des Kommunikationsvorgangs entscheidet darüber, wer mit wem in Kontakt tritt. Dabei werden drei Kommunikationsrichtung unterschieden: „top down“ (Abwärtskommunikation), „bottom up“ (Aufwärtskommunikation) und „in between“ (horizontale Kommunikation des wechselseitigen Austauschs). Die meisten Unternehmen führen eine top down-Kommunikation, bei der, wie der Name sagt, von oben herab kommuniziert wird. Somit findet die Kommunikation

⁷³ In Anlehnung an Köppl/ Neureiter (2004): 356

⁷⁴ vgl. Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 281

⁷⁵ vgl. Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 281f.

⁷⁶ In Anlehnung an Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 281f.

ausgehend vom Vorstand zu den Mitarbeitern statt. Top down-Kommunikation und horizontaler Austausch findet eher spontan statt.

Die **Kernbereiche** der Kommunikation umfassen den persönlichen Kontakt (Face-to-Face), gedruckte Medien und elektronische Medien.

Bei verschiedenen möglichen Kommunikationswegen ist die **Funktionalität** bei der Umsetzung von Zielen und Aufgaben wichtig. Entscheidend ist, ob „reiche“ Kommunikationswege, wie das persönliche Gespräch, die ressourcenaufwendiger sind oder „ärmere“ Kommunikationskanäle, wie Broschüren und Briefe, die allerdings eine gewisse Anonymität mit sich bringen, gewählt werden. Eine Abschätzung, wann welcher Kommunikationsweg angepasst ist, bleibt daher ein wesentlicher Punkt bei der erfolgreichen Kommunikation.

4.4 Unternehmensbezogene PR-Arbeit

Unternehmenskommunikation umfasst sowohl interne als auch externe Maßnahmen. Im Zuge der Thematik der vorliegenden Magisterarbeit liegt der Fokus auf der externen Unternehmenskommunikation bzw. der Unternehmens-PR, deren Funktion detaillierter beschrieben wird.

Unter dem Kommunikationsinstrument der Public Relations versteht BRUHN (2003) folgendes:

„Public Relations, oder Öffentlichkeitsarbeit, umfasst sämtliche Maßnahmen, bei denen das Unternehmen über seine vielfältigen Aktivitäten informiert und bei ausgewählten Zielgruppen für Verständnis und Vertrauen wirbt.“⁷⁷

Durch die Entwicklung und den Strukturwandel der Gesellschaft wachen immer mehr kritische Augen über die Geschehnisse von und rund um Unternehmen. Kein Unternehmen kann es sich langfristig leisten, die Öffentlichkeit zu ignorieren, sondern muss aktiv einen Kommunikationsprozess führen um den komplexen internen und externen Beziehungen gerecht zu werden. Um die wirtschaftliche Basis eines Unternehmens zu sichern, rücken die

⁷⁷ zit. Bruhn (2003): 275

Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation immer mehr in den Vordergrund und können nicht außer Acht gelassen werden. Wirtschaftliches Handeln muss legitimiert werden, um das System zu konsolidieren. Ein Unternehmen kann sich heutzutage nicht mehr aussuchen, ob und wann es in den öffentlichen Diskurs eintritt.⁷⁸ Zudem wird die reine Imagepflege im Sinne der traditionellen Öffentlichkeit immer unzureichender, während eine vermehrte, beschleunigte, ausgeweitete und intensivierete Kommunikation der Unternehmenskultur nach innen und außen an Bedeutung gewinnt.⁷⁹

GRUNIG und HUNT (1984) beschreiben die Entwicklung von PR in vier Modellen. Die Modelle folgen einer historischen Reihenfolge und bauen durch jeweilige Entwicklungsschritte inhaltlich aufeinander auf:⁸⁰

- Das **Propaganda-Modell** (Press Agency/Publicity): Anhand einer „One-Way“-Kommunikation (Sender-Empfänger) werden Informationen verbreitet. Dabei erfüllen die Informationen nicht automatisch das Kriterium der Wahrheit. Der Anwendungsbereich findet sich dabei in den Bereichen Sport, Theater und Produktpromotion.
- Das **Informationsmodell** (Public Information): Die Verbreitung von Informationen findet ebenfalls von einem Sender zu einem Empfänger statt, erhebt aber den Anspruch der Wahrheit. Zu finden ist dieses Informationsmodell in den Bereichen Regierung, NGOs und Wirtschaft.
- Das **asymmetrische Kommunikationsmodell** (Two-Way Asymmetric): Das Modell zeichnet sich durch die Feedbackschleife der Rezipienten (Zielgruppe) ab und findet sich speziell in der Kommunikationsarbeit von im Wettbewerb stehenden Unternehmen und Agenturen wieder.
- Das (idealtypische) **symmetrische Kommunikationsmodell** (Two-Way Symmetric): Das Ziel dieses Kommunikationsmodells ist es, gegenseitiges Verständnis im dialogischen Miteinander zu schaffen, um informativen Austausch stattfinden zu lassen.

⁷⁸ vgl. Münch (1992): 144

⁷⁹ vgl. Münch (1992): 139

⁸⁰ vgl. Grunig/ Hunt (1984): 22

GRUNIG et al. (1992) behandelt in einer weiteren Forschungsarbeit die Frage, was exzellente PR ausmacht, wobei exzellente als effektivitätssteigernd definiert wurde. Ein Unternehmen ist dann wirtschaftlich effektiv, wenn gesetzte Ziele erreicht werden. Entscheidend ist laut GRUNIG (1992), dass diese Ziele an die Unternehmensumwelt angepasst werden, um langfristig eine Basis zu schaffen, die die Beziehung zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit fördert, die Ansprüche der relevanten Bezugsgruppen wahrnimmt und bestmöglich berücksichtigt.⁸¹

Exzellente PR wird laut GRUNIG et al. (1992) folgendermaßen definiert⁸²:

- Einklang zwischen den Ansprüchen der Bezugsgruppen und den unternehmensinternen (bzw. konkurrierenden) Interessen
- Stabile Beziehungen zu anderen Organisationen und Bezugsgruppen
- Strategisch geplantes Kommunikationsprogramm sowie die Integration der PR selbst in die Unternehmensplanung
- Langfristig bestehende und ertragreiche zweiseitige Kommunikationsbeziehungen
- Vorhandensein von qualifizierten Kommunikationstechnikern (handwerklich-technisches Verständnis) sowie Kommunikationsmanagern (professionell-strategisches Verständnis) in der Kommunikationsabteilung des Unternehmens, um Prozesse und Beziehungen zu gestalten und zu optimieren
- Übereinstimmung des Kommunikationsverständnisses des Top-Managements und der Kommunikationsabteilung sowie Integration der Kommunikationsfachleute in die strategische Unternehmensplanung

Jede Unternehmenskommunikation hat eine Analyse der Ist-Situation als Ausgangspunkt, anhand derer geklärt werden muss, welche Kommunikationsmaßnahmen und –instrumente zum Einsatz kommen, um bestimmte Inhalte zu kommunizieren. Ohne diese kann nur schwer eine

⁸¹ vgl. Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 37

⁸² vgl. Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 38

umfangreiche Strategie entwickelt werden, die jene Beziehungen in ausreichendem Maße mit einbezieht und pflegt.

4.5 Internationale Unternehmenskommunikation

MÜNCH (1992) sieht die „entfesselte Gesellschaft“ unserer Zeit, die mit dem Aufkommen neuer Interdependenzen einhergeht, als Ursprung wachsender Dezentralisierung des traditionellen und gesellschaftlichen Systems. Die „neue“ Gesellschaft steht im Zeichen der Globalisierung und der internationalen Verflechtung, in der Kommunikation eine neue Bedeutung zugeschrieben wird.⁸³ Auch Unternehmen passen sich der zunehmenden Globalisierung an und versuchen sich am internationalen Markt zu positionieren. Ist ein Unternehmen regelmäßig über nationale Grenzen hinweg wirtschaftlich aktiv, verändert sich auch das Unternehmensumfeld signifikant und erhöhte Komplexität ist strategisch zu organisieren. Ein international tätiges Unternehmen muss die differenzierten Konditionen der nötigen Kommunikationsarbeit beachten. Internationale Unternehmenskommunikation hat den Zweck, ein konsistentes Image zu schaffen und gleichzeitig relevante Zielgruppen individuell anzusprechen. Dabei steht das Unternehmen unter dem Druck, wesentliche Herausforderungen im Sinne der Globalisierung zu bewältigen.

„Ziel der grenzüberschreitenden Kommunikationsarbeit ist es, eine globale Reputation und ein weltweit konsistentes Images aufzubauen, ohne die möglichst individuelle Ansprache von Zielgruppen unterschiedlicher Nationalitäten und Kulturen zu vernachlässigen. Internationale Unternehmenskommunikation muss globalisiert und lokalisiert zugleich erfolgen im Sinne einer „Glokalisierung“. Politische, rechtliche, ökonomische, technologische und sozio-kulturelle Rahmenbedingungen sowie adressaten- und medienbezogene Einflussfaktoren variieren von Land zu Land. Die internationale Unternehmenskommunikation muss sie in Verbindung mit

⁸³ vgl. Münch (1992): 135

*unternehmensinternen sowie grenzüberschreitenden, globalen Umfeldfaktoren berücksichtigen.*⁸⁴

Dementsprechend muss besonders auf eine globale Kommunikationsstrategie sowie auf eine effiziente Umsetzung geachtet werden. Sowohl der Grad der Standardisierung bzw. der Differenzierung als auch die Koordination von internationalen und lokalen Einheiten spielen eine wesentliche Rolle.⁸⁵

Angesprochen wird in diesem Zusammenhang ebenso die Verantwortung eines international tätigen Unternehmens, das sich dadurch in politische und gesellschaftliche Prozesse im Gastland involviert.

*„Ein internationales Unternehmen steht unter dem Anspruch globaler und lokaler sozialer Gerechtigkeit und der Wahrung personaler menschlicher Würde unabhängig von geographischen und kulturellen Grenzen. [...] Wird das Verhältnis des Unternehmens zur Rahmenordnung in den Blick genommen, so rücken hauptsächlich die externen Beziehungen des Unternehmens in den Fokus.“*⁸⁶

Anders als bei national tätigen Unternehmen ist deshalb eine Analyse der Rahmenordnungen vor Ort essenziell – zum einen für die Umsetzung der dortigen Unternehmung und zum anderen aus sozialetischen Gründen. Nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch verschiedene gesellschaftliche Öffentlichkeiten interessieren sich für die Berücksichtigung der Rahmenordnungen im Gastland. Die Kenntnis der gesellschaftlichen, ökonomischen, politischen und kulturellen Gegebenheiten an verschiedenen, globalen Unternehmensstandorten und die Schaffung eines Dialogs mit betroffenen Stakeholdern zählen somit zum internationalen Unternehmensmanagement.⁸⁷ Direkte und individuelle Kommunikation machen einen lokalen Dialogprozess möglich und vermeiden Kommunikations- und Verständigungsprobleme. Allerdings kann eine dialogisch orientierte Öffentlichkeitsarbeit problematisch werden, da besonders auf internationaler

⁸⁴ zit. Huck (2005): 368

⁸⁵ vgl. Huck (2005): 378

⁸⁶ zit. Lehmann (2006): 208

⁸⁷ vgl. Lehmann (2006): 208f.

Geschäftsebene mit großen, heterogenen und räumlich verteilten Bezugsgruppen interagiert werden muss. Gerade hier ist ein strategisches Stakeholder-Management von enormer Wichtigkeit.⁸⁸

4.5.1 Standardisierte und differenzierte Kommunikation

Das Management von internationaler Unternehmenskommunikation stellt eine herausfordernde Aufgabe an die Kommunikationsverantwortlichen von Unternehmen dar. Die Hauptschwierigkeiten sind dabei interkultureller Art, nämlich wie sich Inhalte über verschiedene Kulturen kommunizieren lassen oder wo differenziert bzw. standardisiert vorgegangen werden muss. Die jeweilige Ansprache verschiedener Zielgruppen sowie die Koordination dessen müssen über Ländergrenzen hinweg geplant und umsetzbar sein.⁸⁹ Bei der praktischen Umsetzung der standardisierten Kommunikation kann somit ein einheitliches Images global vermittelt werden. Synergieeffekte und ein Know-How-Transfer sind dabei ebenso Produkte der *Strategie der Standardisierung*. Im Gegensatz dazu kann durch differenziertes Vorgehen, im Sinne der *Strategie der Differenzierung*, individueller auf kulturelle und lokale Besonderheiten eingegangen werden. Relevante Zielgruppen können durch spezifischere Botschaften und Kommunikationskanäle individuell angesprochen werden. Allerdings vergibt das Unternehmen durch diese Kommunikation, die Vorteile des standardisierten Vorgehens.⁹⁰ Wesentlich ist jedenfalls, dass sich die Unternehmenskommunikation in ihrem Internationalisierungsgrad an der jeweiligen Zielgruppe und deren Interessen orientiert.⁹¹

4.5.2 Dezentrale Unternehmensstrukturen

International tätige Unternehmen arbeiten grenzüberschreitend und sind dabei mit dezentralisierten Strukturen konfrontiert, die eine gute Unternehmenskommunikation, sowohl nach innen, als auch nach außen, notwendig machen. So definiert HUCK (2005) gute Unternehmenskommunikation mit dem Grundsatz „PR begins at home“, was

⁸⁸ vgl. Zerfaß (1996): 49

⁸⁹ vgl. Huck (2005): 383

⁹⁰ vgl. Huck (2005): 377

⁹¹ zit. Huck (2005): 382

deutlich macht, dass externe Kommunikation nur dann nachhaltig wirken kann, wenn das Unternehmen intern eine Basis geschaffen hat. Diese Basis ist gerade durch die globale Verteilung von Teams und Arbeitsgruppen schwierig und erfordert umso mehr kommunikativen Einsatz.⁹²

„Die Verflechtung der gesellschaftlichen Subsysteme im öffentlichen Diskurs und die Verflechtung des öffentlichen Diskurses mit den gesellschaftlichen Subsystemen, einschließlich der wachsenden internationalen Verflechtung unseres Handelns ist ein wesentlicher Bestandteil der Entwicklung der Kommunikationsgesellschaft.“⁹³

Unternehmen sind, genauso wie andere Subsysteme, dieser Entwicklung unterlegen. Durch den gesellschaftlichen Wandel muss auch das internationale, wirtschaftliche Handeln danach ausgerichtet sein.

International tätige Unternehmen hatten es noch vor wenigen Jahrzehnten wesentlich schwieriger Kommunikation zu betreiben. Zum einen waren die Kosten hoch und die Wege meist umständlich. Heutzutage haben technische Innovationen das globale Handeln um ein Vielfaches erleichtert. Für Unternehmen ist der Informationsaustausch bzw. die Möglichkeit Information zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu distribuieren oder strategisch zu setzen, eine entscheidende Neuerung, die sich dadurch ergeben hat und unumgänglich ist.

„Erfolgreiche globale Kommunikation beruht auf modernen Informations- und Kommunikationstechniken, einer effizienten Informations- und Kommunikationsdrehscheibe sowie zentralen Botschaften und deren dezentraler Umsetzung und Ausgestaltung.“⁹⁴

Die Voraussetzungen für eine „globale Kommunikation“ müssen von jedem internationalen Unternehmen geschaffen werden. Dazu gehören beispielsweise die Einführung einer dezentralen Führungsstruktur sowie Steuerungs- und Controlling-Instrumenten, aber auch die Bereitstellung technischer

⁹² vgl. Huck (2005): 383

⁹³ zit. Münch (1992): 135

⁹⁴ zit. Walther (1998): 112

Infrastruktur.⁹⁵ Entscheidend ist, welche Informations- und Kommunikationstechniken zur Verfügung stehen, um den Datenaustausch intern und extern stattfinden zu lassen.

Jedes Unternehmen muss sich dabei an den global stattfindenden Wettbewerb anpassen, weshalb besonders im internationalen Geschäft eine gewisse Dezentralisierung der Führungsstruktur nötig ist. Marktbedürfnisse können so schneller erkannt und befriedigt werden, was wirtschaftlich gesehen, als wettbewerbsfördernd gilt. Es ist zu beachten, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen zentral strategischer Steuerung und dezentraler Umsetzung herrscht, um einen möglichst raschen Informationsaustausch zu ermöglichen. Kommunikationsverantwortliche, die im Gastland vor Ort sind, werden aufgefordert, sich an nationale und regionale, kulturelle sowie politische Gegebenheiten anzupassen.

Gerade wenn viele Stakeholder miteinander interagieren, erzeugt dies eine gewisse Komplexität. Darin liegt die entscheidende Herausforderung, denn ein global aktives Unternehmen muss nicht nur schnell agieren, sondern besonders darauf achten, ein konstantes Image aufrecht zu erhalten. Informationen müssen deshalb strukturiert und organisiert sein und der Corporate Identity des Unternehmens entsprechen.⁹⁶

⁹⁵ vgl. Walther (1998): 107

⁹⁶ vgl. Walther (1998): 107ff.

5 Stakeholder-Management

5.1 Begriffsklärung „Stakeholder“ und Abgrenzungen

In der Literatur werden die Begriffe „Zielgruppe“, „Stakeholder“ und „Teilöffentlichkeit“ oft synonym verwendet. Im Folgenden soll eine differenzierte Definition vorgenommen werden, da in der Unternehmenskommunikation eine Segmentierung der relevanten Gruppen vorgenommen werden muss, um eine Basis für ein effizientes und effektives Stakeholder-Management zu schaffen.

a. Zielgruppen (Bezugsgruppen)

Zielgruppen oder Bezugsgruppen sind jene Kommunikationspartner eines Unternehmens, die durch die Unternehmenskommunikation angesprochen werden. Es erfolgt dabei eine Unterteilung in Primär- und Sekundärzielgruppen, denen je nach Möglichkeit der Einflussnahme auf das Unternehmen, mehr oder weniger Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. So gelten Primärzielgruppen als Meinungsführer und wirken sich durch ihre Position auf die Meinungsbildung der Sekundärzielgruppen aus. Die Klassifizierung der Ziel- bzw. Bezugsgruppen erfolgt anhand empirischer Indikatoren, die sich definieren, welchen Bezug die Zielgruppe zum Unternehmen hat.⁹⁷

b. Publics (Teilöffentlichkeiten)

Das Modell der situativen Öffentlichkeit stammt ursprünglich von GRUNIG und HUNT (1984). Diese Öffentlichkeiten definieren Gruppen von Menschen, die entweder einem ähnlichen Problem gegenüberstehen, die gemeinsame Erkenntnis haben, dass ein Problem existiert oder die sich darauf einigen, sich zu organisieren, um das Problem zu klären.⁹⁸ Für das Unternehmen besonders relevant ist daher eine klare Unterteilung bestehender Publics, um sie in geeignetem Maße seitens des Unternehmens zu informieren bzw. zu mobilisieren. Die Differenzierung erfolgt durch die Zuordnung von Themen und

⁹⁷ vgl. Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 124ff.

⁹⁸ vgl. Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 131

Situationen, die die Zusammensetzung, Größe und Möglichkeit der Interaktion, zwischen Publics und Unternehmen beeinflussen.⁹⁹ Teilöffentlichkeiten können im Gegensatz zu Zielgruppen, relativ spontan entstehen und organisieren sich rund um existierende Probleme. Wichtig ist dabei, dass das Unternehmen aufmerksam bleibt, ob und wann sich diese Teilöffentlichkeiten mobilisieren, um auf etwaige Eventualitäten vorbereitet zu sein bzw. Probleme von Beginn an zu erkennen, um lösungsorientierte Ansätze umsetzen zu können. Eine vorab stattgefundene Segmentierung und Strategie ist deshalb unumgänglich.¹⁰⁰

c. Stakeholder (Anspruchsgruppen)

Das Wort „stakeholder“ kommt aus dem Englischen von ‚*to have/ take a stake in something*‘ (einen Anteil an etwas haben, Einfluss auf etwas haben), ‚*to hold a stake*‘ (eine Beteiligung haben) oder ‚*to be at stake*‘ (auf dem Spiel stehen) wobei gleichermaßen ausgedrückt wird, dass der Stakeholder gewissermaßen eine Investitionen gegenüber dem Unternehmen tätigt und somit ein Verlustrisiko eingeht.¹⁰¹ Im weitesten Sinne gehören all jene zu den Stakeholdern, die sich betroffen fühlen oder Einfluss nehmen können. Diese sehr weitläufige Definition des Stakeholders inkludiert allerdings auch Individuen oder Gruppen, deren Anliegen nicht mit der moralischen Verantwortung des Unternehmens zusammenhängen bzw. deren Ansprüche nicht argumentativ unterlegt sind (z.B. Erpresser). Beispiele, die unter die umfassende Definition für solche Stakeholder fallen, sind somit Medien, Gewerkschaften, Verbraucherverbände, Anwohner, Politiker, Umweltschutz-, Menschenrechts- und Tierschutzgruppen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), u.a.¹⁰²

„Als Stakeholder anerkannt werden nur Personen, die dem Unternehmen knappe und für die Leistungserstellung notwendige Ressourcen liefern, wobei zu den Ressourcen im weitesten Sinne auch der gute Ruf des Unternehmens gehört. [...] Im Prinzip kann jedermann Stakeholder einer Unternehmung sein,

⁹⁹ vgl. Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 132f.

¹⁰⁰ vgl. Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 133f.

¹⁰¹ vgl. Göbel (2006): 113

¹⁰² vgl. Göbel (2006): 114

*sogar wenn er selbst nicht unmittelbar betroffen ist, sondern sich nur für ein legitimes Anliegen stark macht.*¹⁰³

Aus dem Handbuch des IFC geht folgendes hervor:

*„Stakeholders are persons or groups who are directly or indirectly affected by a project, as well as those who may have interests in a project and/or the ability to influence its outcome, either positively or negatively. Stakeholders may include locally affected communities or individuals and their formal and informal representatives, national or local government authorities, politicians, religious leaders, civil society organizations and groups with special interests, the academic community, or other businesses.”*¹⁰⁴

MENZ und STAHL (2008) schreiben:

*„Als Stakeholder werden jene Bezugsgruppen eines Unternehmens bezeichnet, die Ansprüche an das Unternehmen stellen und oder deren Interessen in irgendeiner Weise mit dem Unternehmen verbunden sind.”*¹⁰⁵

Anhand des Versuchs der Definition des Stakeholders wird ersichtlich, dass nicht von vornherein klar ist, wer genau als solcher klassifiziert werden kann und welchen Einfluss die Anspruchsgruppen haben. Genau aus diesem Grund, ist eine Stakeholder-Analyse notwendig, um den legitimen Stakeholderanspruch festzustellen und somit eine ideale Kommunikation herzustellen.

¹⁰³ zit. Göbel (2006): 115

¹⁰⁴ zit. International Finance Corporation (2007): 10, (Internet, Stand: 01.02.2012)

¹⁰⁵ zit. Menz/ Stahl (2008): 4

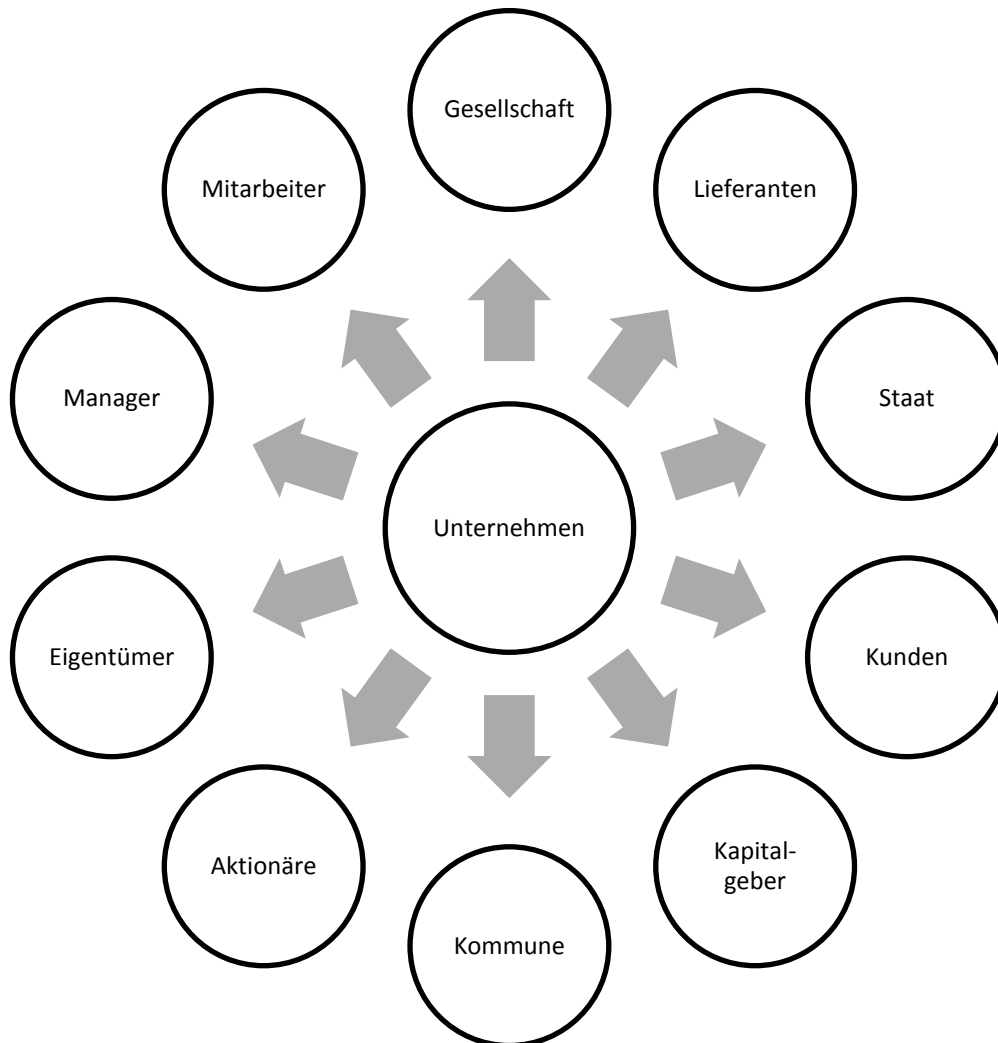


Abbildung 4: Mögliche Stakeholder¹⁰⁶

5.2 Stakeholder-Ansatz

Wesentlicher Pionier in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Stakeholder-Management ist FREEMAN, der 1984 mit seinem Beitrag zum Stakeholder-Ansatz und der Veröffentlichung des Artikels „Strategic Management: A Stakeholder Approach“ diverse Schlagworte, wie Stakeholder, Stakeholder Management, Wirtschaftsethik, strategisches Management und Corporate Social Responsibility in den wissenschaftlichen und öffentlichen Diskurs stellte.¹⁰⁷

Der Stakeholder-Ansatz gilt als normatives Postulat, das von den Unternehmen

¹⁰⁶ In Anlehnung an Leisinger (1997): 97 ff., zitiert nach Noll (2002): 89

¹⁰⁷ vgl. Freemann (2004): 228, (Internet, Stand: 14.05.2012)

fordert, die impliziten Ansprüche, die von den Stakeholdern erwartet bzw. gestellt werden, zu erkennen und bestmöglich umzusetzen. Ausgangspunkt dessen ist die Annahme, dass das Unternehmen explizite Ansprüche einhalten muss, also jene, die vertraglich fixiert wurden. Es unterliegt daher der Intention des Unternehmens, all jene Elemente, die nicht formalisiert und explizit in einem Vertrag festgehalten wurden, zu managen und im Sinne der ansprucherhebenden Individuen und Gruppen zu erfüllen.¹⁰⁸ Im Mittelpunkt des Stakeholder-Ansatzes selbst, steht die Aushandlung und Organisation der Interessen relevanter Anspruchsgruppen. Wesentlich ist dabei eine transparente und proaktive Kommunikation.¹⁰⁹

KARMASIN (2008) beschreibt in seinem Beitrag „Stakeholder Management als Ansatz der PR“ drei Perspektiven für die Charakterisierung des Stakeholder Ansatzes:

- **Deskriptive Hinsicht:** Stakeholder-Management integriert die Interessen und Ansprüche der Stakeholder in relevante Unternehmensentscheidungen und macht sie so zum Teil des Systems. Der Stakeholder-Ansatz beschreibt deskriptiv die Natur der Unternehmung als „öffentlich exponierte“ bzw. gesellschaftliche Organisation.
- **Instrumentelle Hinsicht:** Die organisatorischen und institutionellen Prozesse, also das Management der Interaktionen mit den Stakeholdern, wird in instrumenteller Hinsicht vom Stakeholder-Ansatz in den Mittelpunkt gestellt. Der Ansatz fokussiert die Identifikation von Ansprüchen der Stakeholder und deren Ausbalancierung und ist somit eine Erweiterung ursprünglicher „Shareholder“- bzw. „Stockholder“-Konzepte.
- **Normative Hinsicht:** Die Rechte aller, nicht mehr nur die der Kapitaleigentümer oder Anteilseigner, sollen beachtet und eingehalten werden. Aus normativer Sicht beschreibt der Stakeholder-Ansatz die Notwendigkeit der Integration aller Stakeholder Ansprüche.

¹⁰⁸ vgl. Spremann (1996): 484f.

¹⁰⁹ vgl. Karmasin (2008): 271

Das Stakeholder-Management dient der Organisation und Pflege der internen und externen Akteure. Ressourcen und Handlungsspielräume werden geschaffen, die es dem Unternehmen ermöglichen in einer natürlichen Machtbalance mit seinem Umfeld zu interagieren, was wiederum zu Effektivität und Wirtschaftlichkeit führt. Das Wissen, das dabei zustande kommt, bildet wertvolles Kapital für das Unternehmen. Die Akzeptanz der wirtschaftlichen Handlungen der einzelnen Stakeholder-Gruppen ist dabei wesentlich, um auf dem Markt zu bestehen. Je segmentierter die Stakeholder sind, desto spezieller kann auf deren Ansprüche eingegangen werden. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit, bei der die Partner zur Kooperation bereit sind, fördert die Umsetzung eines Projekts und führt zu einer Win-Win-Situation.

„Der Erfolg einer Unternehmensstrategie bemißt sich immer auch nach der Akzeptanz, die ihr im gesellschaftspolitischen Umfeld entgegengebracht wird. Unternehmen treffen dort auf eine Reihe höchst unterschiedlicher Bezugsgruppen, [...] die die Unternehmenstätigkeit beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden.“¹¹⁰

Hier ist es entscheidend, lösungsorientierte Ansätze zu finden, die mittels einer konkreten Strategie umgesetzt werden, um die Handlungen des Unternehmens unter gegebenen Kriterien zu legitimieren und Handlungsspielräume nicht einzuschränken.

„Die Zielgruppen werden immer differenzierter und spezialisierter. Sie werden selbstbewußter und stellen berechtigte Forderungen. So wie bei den Mitarbeitern müssen also auch im lokalen Umfeld symmetrische Kommunikationsstrukturen an die Stelle einseitig vermittelter Information treten. Transparenz ist auch hier das entscheidende Stichwort.“¹¹¹

Symmetrische Kommunikationsstrukturen zeichnen sich dadurch aus, dass die beiden interagierenden Partner bemüht sind, Ungleichheiten zu minimieren, um die Beziehung zueinander auf gleicher Ebene zu führen. Aus Unternehmenssicht kann nicht jede Stakeholder-Gruppe gleichermaßen

¹¹⁰ zit. Zerfaß (1996): 47f.

¹¹¹ zit. Schönefeld (1996): 379

angesprochen werden bzw. die kommunizierte Botschaft identisch rezipieren, weshalb essenziell ist, zumindest bestimmte Rahmenbedingungen zu statuieren, die das ökonomische Vorgehen des Unternehmens gesellschaftlich vertretbar machen.¹¹² Die Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern basiert auf reziproker Wertschätzung, die durch Kommunikation gefestigt werden kann und zur Generierung eines langfristig und sozial funktionierenden Miteinanders beiträgt.¹¹³ Eine Stakeholder-Segmentierung ist nötig, weil die Interessensgruppen keinesfalls heterogen sind. Jeder Stakeholder nimmt unterschiedlich starken Einfluss auf das Projekt und übt durch sein mehr oder weniger vorhandenes Machtpotenzial Druck auf das Gelingen bzw. die strategische Umsetzung aus.¹¹⁴

Offensichtliches Ziel eines privatwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmens ist das langfristige Bestehen auf dem Markt, das aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive unter anderem durch eine positive Reputation erzielt wird. Wenn das Image eines Unternehmens besonders schlecht dasteht, ist davon auszugehen, dass ein langfristiger Unternehmenserfolg auszuschließen ist, da im globalen Wettbewerb ein positives Bild eine wesentliche Komponente darstellt. Somit gehört die Pflege von Stakeholder-Beziehungen zum Arbeitsfeld der Unternehmenskommunikation.

Externe Kommunikationsprozesse spielen im Zusammenhang mit der Unternehmensreputation eine entscheidende Rolle, welche besonders durch ein gelungenes Stakeholder-Management gehalten und verbessert werden kann. Organisiertes Stakeholder-Management ermöglicht eine individuelle Ansprache der Bedürfnisse und Ansprüche der internen und externen Stakeholder.¹¹⁵ Vertrauen und Dialog sichern dabei die erfolgreiche Geschäftstätigkeit.¹¹⁶ Da ohne Kommunikation keine Stakeholder-Beziehung aufgebaut oder gefestigt werden kann, wird außer Frage gestellt, dass ein

¹¹² vgl. Zerfaß (1996): 48

¹¹³ vgl. Schönefeld (1996): 380

¹¹⁴ vgl. Menz/ Stahl (2008): 70

¹¹⁵ vgl. Dix (o.J.): 303

¹¹⁶ vgl. Dix (o.J.): 302

Unternehmen langfristig eine Strategie zur Einbindung relevanter Stakeholder finden muss.

Die Kommunikation rund um ein Unternehmen setzt sich aus formellen und informellen kommunikativen Handlungen zusammen, wobei diese Inhalte oft für das Unternehmen nicht einsichtige Wege gehen und unkontrolliert weitergegeben werden. Besonders Entscheidungen und Handlungen, die die Öffentlichkeit betreffen, müssen von den Unternehmen gerechtfertigt werden, was ein initiatives, proaktives Vorgehen fordert. In den letzten Jahren haben die Ansprüche und Forderungen der Stakeholder nach Informationen stark zugenommen.

„Das Management der Beziehungen zu den externen Stakeholdern muss aus prinzipiellen Gründen auf einem kommunikativen Austausch beruhen. Denn ohne Kommunikation können diese Beziehungen nicht zustande kommen, geschweige denn zum beiderseitigen Nutzen ausgestaltet werden. Die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen externen Stakeholdern konstituiert erst die jeweilige Stakeholderbeziehung.“¹¹⁷

Neben der externen Stakeholder-Kommunikation bietet erst die Organisation der internen Stakeholder die Basis für eine effiziente Informationsweitergabe nach außen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass funktionierendes Stakeholder-Management eine Melange aus der sinnvollen Ausbalancierung von Stakeholder-Ansprüchen, der Generierung eines systematischen Stakeholder-Dialogs und der Integration von Corporate Social Responsibility in die praktizierte Unternehmensstrategie darstellt. Dies ist noch keine Erfolgsgarantie für das Bestehen auf dem Markt, unterstützt aber wesentliche Prozesse, die das Unternehmen, als Subsystem der Gesellschaft, beachten muss.

¹¹⁷ zit. Dix (o.J.): 303

5.3 Stakeholder-Kommunikation

„Bei Stakeholder PR geht es also nicht nur um den öffentlichkeitswirksamen und imagerächtigen Transport der Stellung der Organisation in der Gesellschaft (im Sinne von good corporate citizenship oder sozialer Verantwortung etc.) und nicht nur um die Kommunikation von Ansprüchen (im Sinne der operativen Abwicklung von Stakeholder Dialogen, Stakeholder Assemblies etc.), sondern um eine kommunikative Restrukturierung der Organisation bzw. um eine Reorganisation der Kommunikation.“¹¹⁸

Der wesentliche Unterschied zur eigentlichen Unternehmenskommunikation liegt darin, dass die

„Stakeholderkommunikation [...] nicht von den Maßnahmen und Instrumenten [ausgeht], sondern von den Interessen- und Anspruchsgruppen, mit denen ein Unternehmen koalieren, kooperieren, streiten oder von denen es einfach nichts wissen will.“¹¹⁹

Des Weiteren steht weniger die positive Imagepflege im Vordergrund, sondern vielmehr definiert sich die Stakeholder-Kommunikation durch eine Kommunikation, die die Meinungen und Forderungen der Anspruchsgruppen zulässt. Stakeholder-Kommunikation ist somit nicht nur die Umsetzung von einer Strategie, die die Ansprüche der Stakeholder in den Mittelpunkt stellt, sondern zeichnet sich dadurch aus, dass Organisation, Kommunikation und Öffentlichkeit durch ein spezifisches Verständnis füreinander vereint werden. Somit muss der Generierung eines nachhaltigen Dialogs spezielle Aufmerksamkeit entgegengebracht werden. Entscheidend ist, dass das dialogische Miteinander zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen nicht das Endziel eines gemeinsamen Konsenses hat, sondern vielmehr den Ideenpluralismus zulässt. Stakeholder-Kommunikation ist dabei erheblich anspruchsvoller, als die Unternehmenskommunikation¹²⁰ und besteht nicht nur auf kommunikativer Ebene, sondern wirkt gleichzeitig organisatorisch und

¹¹⁸ zit. Karmasin (2008): 271f.

¹¹⁹ zit. Menz/ Stahl (2008): 70

¹²⁰ vgl. Menz/ Stahl (2008): 71

strategisch integrativ, um „erfolgstrategische [sic!] Klugheit, ethische Integrität und kommunikative Kompetenz zu vereinen.“¹²¹

5.3.1 Ziele der Stakeholder-Kommunikation

In erster Linie hat die Stakeholder-Kommunikation das Ziel die Forderungen, Interessen und Wünsche der Anspruchsgruppen zu erfüllen. Dabei soll eine langfristige Beziehung entstehen, die drei Elemente beinhaltet: Vertrauen, Reputation und Commitment.

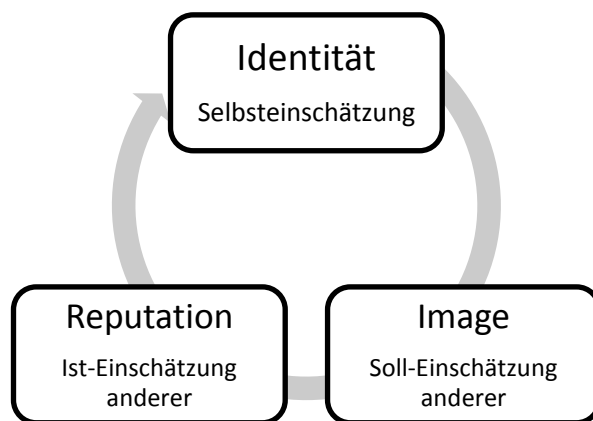


Abbildung 5: Identität – Reputation - Image¹²²

a. Vertrauen

Der Vertrauensaufbau ist ein sensibles Thema in der Stakeholder-Kommunikation. MENZ und STAHL (2008) unterscheiden dabei zwischen Systemvertrauen und personalem Vertrauen. Personales Vertrauen ist in seiner Reichweite begrenzt und läuft relativ spontan ab. Im Vordergrund steht die Überbrückung von Unsicherheiten in zwischenmenschlichen Beziehungen. Grundlegend ist, dass das Vertrauen, das ein Unternehmen zu seinen Stakeholdern aufbaut, immer eine Art Mischform darstellt. Systemvertrauen ist in sich erweitert und geht über das personale Vertrauen hinaus, verzichtet dabei allerdings auf weitere Informationen und eine Erfolgskontrolle. Jedenfalls soll personales Vertrauen die Grundlage bilden, wobei sich in der Literatur fünf soziale Normen finden lassen, die bestimmend für die Stakeholder-Beziehung

¹²¹ zit. Karmasin (2008): 279

¹²² In Anlehnung an Menz/ Stahl (2008): 79

sind. Wenn die Normen Offenheit, Ehrlichkeit, Toleranz, Reziprozität und Fairness in der Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Stakeholdern präsent sind, dann kann in weiterer Folge Vertrauen aufgebaut bzw. gehalten werden.¹²³

Dennoch gilt:

„Stakeholderkommunikation kann Vertrauensbildung vorbereiten und unterstützen, sie ist aber kein Ersatz für die Taten des Unternehmens.“¹²⁴

b. Reputation

Die Reputation zählt zu den immateriellen Vermögenswerten eines Unternehmens. Durch die zunehmende räumliche, zeitliche und soziale Verteilung mit denen ein Unternehmen konfrontiert ist, werden Informationen unterschiedlich stark oder schwach verteilt und aufgenommen. So ist es möglich, dass durch eine asymmetrische Distribution von Informationen (un-) bestimmte Defizite bei beteiligten Stakeholdern entstehen. Diese Signale, mit denen die Stakeholder auf die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens schließen, bleiben somit unterschiedlich gebündelt (z.B. Corporate Identity) im Gedächtnis relevanter Anspruchsgruppen hängen. Die Informationen werden in weiterer Folge interpretiert und dann vom Empfänger zu einer Reputation zusammengefügt, die wiederum der Logik des Empfängers entspricht. Im Endeffekt wird durch die Vielzahl von verschiedenen Beobachtungen der Stakeholder eine positive oder negative Reputation des Unternehmens gebildet. Je nach Interessensvertretung der Stakeholder variiert dabei die Reputation als die Summe von Einzelerwartungen hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens.¹²⁵ Die Reputation ist im Speziellen von der Identität und dem Image eines Unternehmens zu unterscheiden.

EISENEGGER und IMHOF (2009) sehen die Reputation als wesentlichen Kernbegriff der Public Relations und unterscheiden speziell zwischen

¹²³ vgl. Menz/ Stahl (2008): 73f.

¹²⁴ zit. Menz/ Stahl (2008): 75

¹²⁵ vgl. Menz/ Stahl (2008): 76f.

funktionaler, sozialer und expressiver Reputation, wobei sie wie folgt voneinander abgegrenzt werden¹²⁶:

- **Funktionale Reputation:** Erfüllen funktionaler Leistungserwartungen
- **Soziale Reputation:** Erfüllen soziomoralischer Erwartungen
- **Expressive Reputation:** Pflege einer emotional attraktiven Identität

Sie sind der Meinung, dass *„das Geheimnis positiver Reputation [...] auf der schwierigen Balance zwischen Anpassung an funktionale und soziale Erwartungen und expressiver Abgrenzung [basiert].“*¹²⁷

c. Commitment

Commitment kann als „Gefühl der inneren Verpflichtung“ übersetzt werden und stellt die stabilisierende Komponente in der Stakeholder-Beziehung dar. Während Vertrauen und Reputation Ressourcen darstellen, die das Miteinander von Stakeholdern und Unternehmen festigen, zielt das Commitment darauf ab, die Stakeholder dazu zu bringen, Bereitschaft zu zeigen, dem Unternehmen gegenüber loyal zu bleiben, auch wenn rationale Überlegungen dagegen sprechen. Dabei wirkt das Commitment also extrarational und setzt natürliche Mechanismen zum Teil außer Kraft. MENZ und STAHL (2008) unterscheiden dabei zwischen Identifikation, Bindung und Commitment. Wenn sich ein Stakeholder mit dem Unternehmen identifizieren kann, ist dadurch noch nicht gesagt, wie er sich verhält, wenn ihm eine bessere Alternative offeriert wird. Die Bindung beschreibt zwar ein bestimmtes Verhalten, dieses ist allerdings aufgrund von rationalem Abwägen der Vor- und Nachteile entstanden und ist nicht zwingend an ein positives Gefühl dem Unternehmen gegenüber gebunden.¹²⁸

5.4 Stakeholder-Analyse

Die Theorie der Stakeholder-Analyse wurde ursprünglich von FREEMANN (1984) entwickelt und durch ein 4-Phasen-Schema festgehalten. Mittlerweile

¹²⁶ vgl. Eisenegger/ Imhof (2009): 251

¹²⁷ zit. Eisenegger/ Imhof (2009): 251

¹²⁸ vgl. Menz/ Stahl (2008): 81

wurde sein Ansatz in vielen weiteren wissenschaftlichen Beiträgen behandelt.¹²⁹ Die Stakeholder-Analyse erörtert das Umfeld des Unternehmens nach verschiedenen Kriterien und ermittelt so die Interessenträger sowie die Art und Weise der Beziehung. Der Grad der Segmentierung ist deshalb so wichtig, weil dadurch eine angepasste Kommunikation mit geeigneten Kommunikationskanälen zu geeigneten Zeitpunkten stattfinden kann. Durch die Segmentierung soll ein individuelles Vorgehen, je nach Stakeholder-Gruppe, möglich gemacht werden. ZELL (2007) beschreibt vier Schritte, um eine erste Einschätzung zu machen¹³⁰:

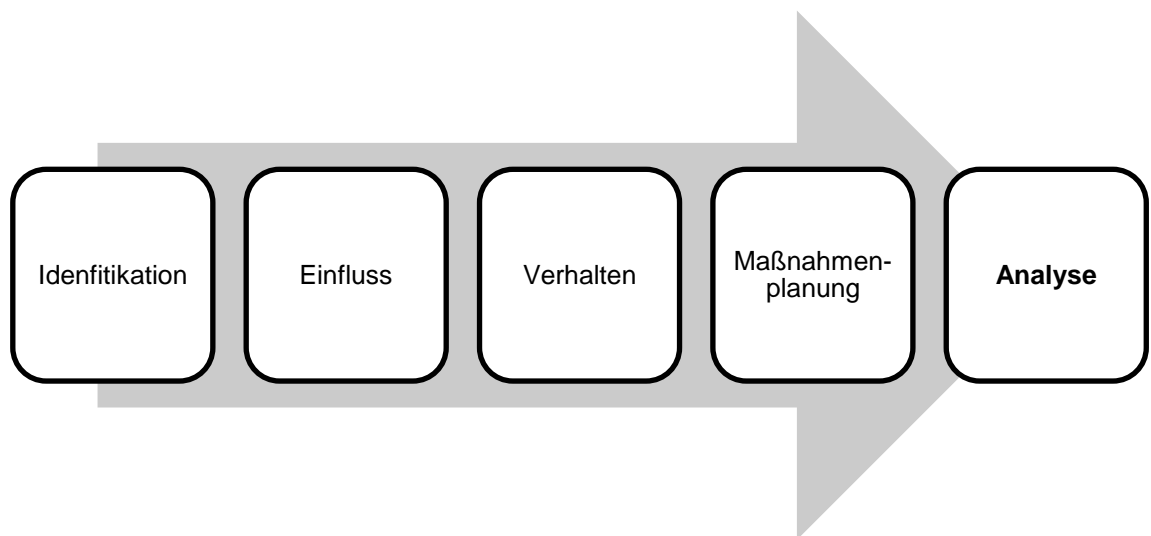


Abbildung 6: Schritte der Stakeholder-Analyse¹³¹

Schritt 1: Stakeholder-Identifikation

Personen, die Einfluss auf das Projekt oder das Projektergebnis haben, müssen identifiziert und durch Gruppenzugehörigkeit klassifiziert werden.

Schritt 2: Betroffenheit, Interessen und Macht der identifizierten Stakeholder

Nachdem die Stakeholder zu Gruppen klassifiziert wurden, ist in weiterer Folge zu analysieren, welchen Einfluss sie auf das Projekt haben können.

¹²⁹ vgl. Göbel (2006): 115

¹³⁰ vgl. Zell (2007): 37ff.

¹³¹ In Anlehnung an Zell (2007): 37ff.

Schritt 3: Stakeholder-Verhalten

Im dritten Schritt wird eruiert, welche Stakeholder besonders anfällig für Konflikte sind und wie hoch das Potenzial eines möglichen Konflikts ist bzw. wie sich dieser auf das Unternehmen auswirken kann.

Schritt 4: Maßnahmenplanung

Im Anschluss werden passende Maßnahmen gesetzt, die den Erfolg des Projekts sichern. Dabei wird darauf geachtet, Konflikte möglichst gering zu halten, Kompromissmöglichkeiten zu suchen oder kritische Stakeholder für das Projekt des Unternehmens zu gewinnen.

ASUM und KERTH (2008) führen eine ähnliche Möglichkeit der Stakeholder-Analyse an.¹³²

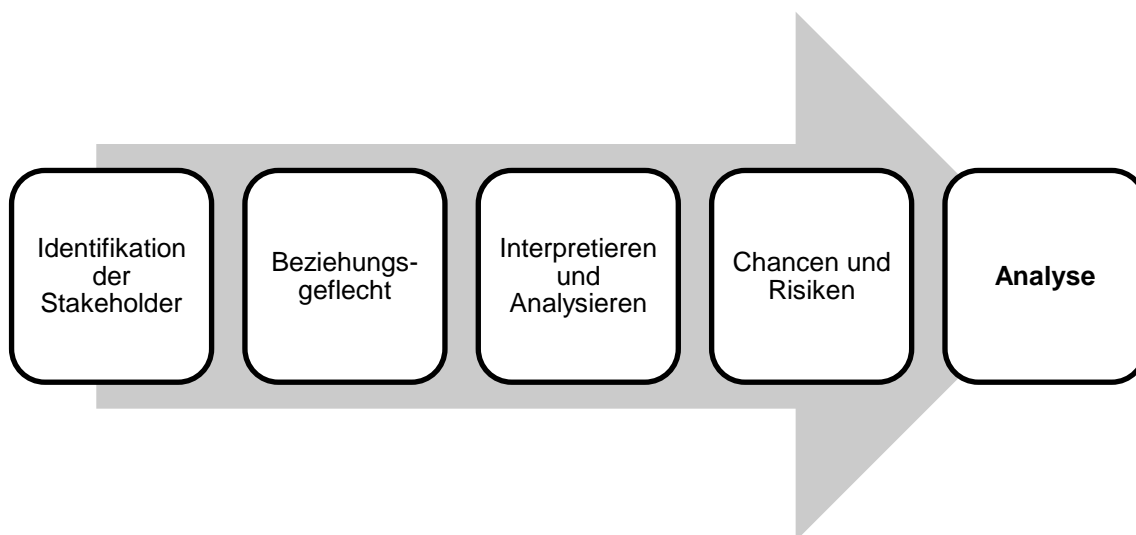


Abbildung 7: Vorgehensweise bei der Stakeholder-Analyse¹³³

Im ersten Schritt sollen relevante Stakeholder anhand eines Fragenkatalogs identifiziert werden. Die Fragen sind dazu da, Stakeholder in Gruppen zu unterteilen. Inhalte, die dabei eruiert werden sollen, richten sich nach folgenden Punkten:

¹³² vgl. Asum/ Kerth (2008): 155ff.

¹³³ In Anlehnung an Asum/ Kerth (2008): 155

- formeller oder informeller Einfluss auf die Formulierung der Unternehmenspolitik
- (tägliche) Abhängigkeit des Unternehmens von Stakeholdern
- Aktionismus der Stakeholder im Zusammenhang mit der Unternehmenspolitik
- Beziehungen zu Organisationen
- Interesse am Unternehmen und seinen Geschäften
- Aufmerksamkeitserregende Gruppen
- demografische Kriterien

Unter der „Visualisierung des Beziehungsgeflechtes“ wird eine Darstellung nach folgendem Prinzip erstellt, die vereinfacht sichtbar machen soll, wie die Beziehung zwischen Stakeholder-Gruppe und Unternehmen eingeschätzt wird.

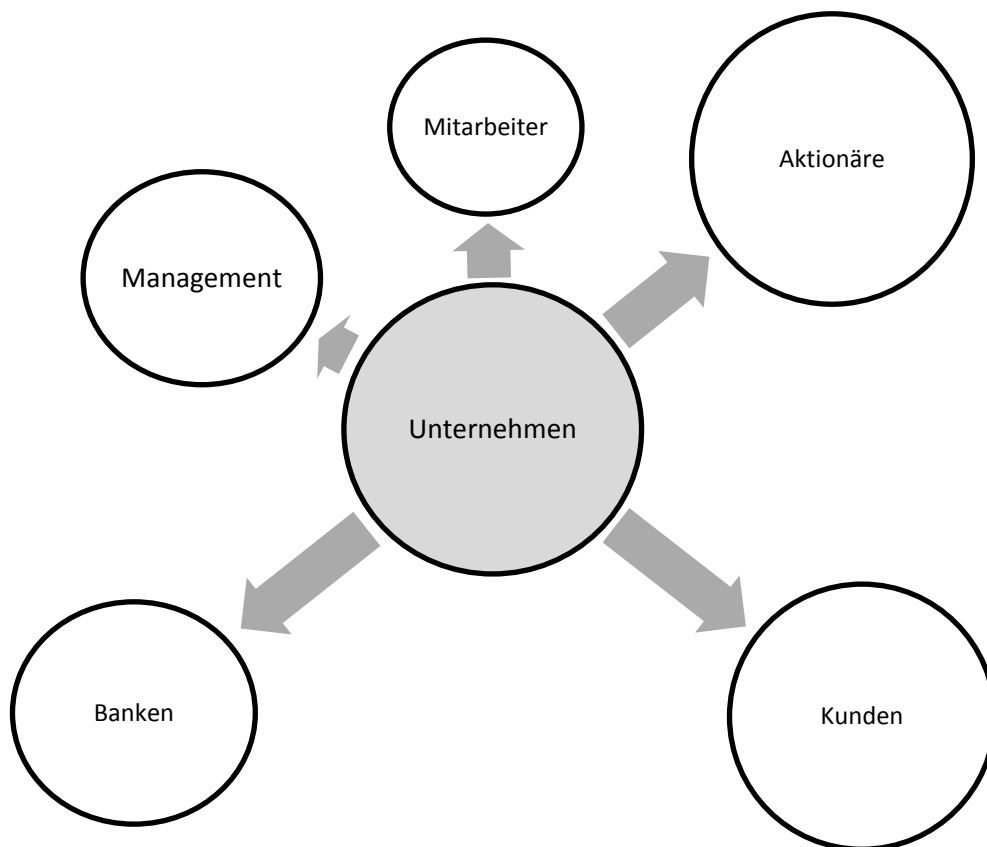


Abbildung 8: Beispiel zur „Visualisierung des Beziehungsgeflechtes“¹³⁴

¹³⁴ In Anlehnung an Asum/ Kerth (2008): 156

Die Größe des Kreises zeichnet die Bedeutung der Stakeholder für das Unternehmen ab, während die Nähe zum Unternehmen die Intensität der Beziehung verdeutlicht.

Als nächsten Schritt in der fortlaufenden Stakeholder-Analyse sollen Erwartungen und Nutzen erkannt werden. Die Erwartungen, die die Stakeholder an das Unternehmen stellen, sind wesentlich, um proaktiv zu reagieren. Darauf aufbauend werden schlussendlich Chancen und Risiken abgeleitet, um die Abhängigkeit der beiden Parteien in geordnete Bahnen zu bringen und daraus eine Win-Win-Situation zu schaffen.¹³⁵

Stakeholder-Analyse				
Stakeholder	Erwartungen	Nutzen	Chancen	Risiken
Name, Unternehmen, Abteilung				
Name, Unternehmen, Abteilung				
Name, Unternehmen, Abteilung				

Tabelle 3: Beispiel für Vorlage für eine Stakeholder-Analyse

Wie genau die Stakeholder-Analyse durchgeführt wird, ist individuell vom Unternehmen und den Gegebenheiten zu entscheiden. In der Literatur findet sich eine Vielzahl weiterer Anleitungen.

5.4.1 Stakeholder-Matrix

Die Analyse, also das Erstellen einer Rangliste nach verschiedenen Anhaltspunkten, schafft die Möglichkeit, vorhandene Ressourcen, wie Arbeitskraft und Zeit, zu koordinieren.¹³⁶ MENZ und STAHL (2008) sprechen dabei von einer *Relevanz-Matrix*, die relevante Anspruchsgruppen nach verschiedenen Kriterien einteilt und die die Frage behandelt, welchen Stakeholdern besondere Bedeutung geschenkt werden muss.

¹³⁵ vgl. Asum/ Kerth (2008): 156

¹³⁶ vgl. Menz/Stahl (2008): 70

A-Stakeholder sind in diesem Sinn gesprächsbereite Gruppen, die einen hohen Einfluss haben. In weiterer Folge ist eine „strategische Partnerschaft“ möglich, die vom obersten Führungsgremium verfolgt werden sollte.

B-Stakeholder werden als „Risikogruppen“ klassifiziert, wobei dieser ein Machtpotenzial gegenüber dem Unternehmen zugesagt wird, ohne dass die Gruppe Interesse an einer Zusammenarbeit zeigt. Hier ist es wichtig, eine Erhöhung der Beeinflussbarkeit zu erzielen, um die Zustimmung zu erhöhen.

Bei den **C-Stakeholdern** ist ein ressourcenschonendes Vorgehen zu etablieren, da ihr Einfluss (noch) als gering eingestuft wird.

In die Gruppe der **D-Stakeholder** fallen jene Personen, Institutionen, Organisationen oder Unternehmen bei denen in erster Instanz eine stetige Beobachtung betrieben wird, deren Einfluss aber ebenfalls, als weniger relevant erachtet wird.¹³⁷

HUNGENBERG (2004) beschreibt die strategische Analyse auf Unternehmensebene als nötiges Mittel um Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt sowie Stärken und Schwächen für und ausgehend vom Unternehmen zu erkennen. Bei der externen Analyse auf Unternehmensebene gliedert er dabei die Makroumwelt (weitere Umwelt) des Unternehmens und erklärt diese als Summe der politisch-rechtlichen, ökonomischen, technologischen, gesellschaftlichen und ökologischen möglichen Wirkungsfelder. All diese Bereiche müssen vom Unternehmen beachtet sowie aufgrund stetiger Veränderungen im Auge behalten werden.¹³⁸

Zu Beginn jeder Analyse der Unternehmensumwelt und somit des systematischen Stakeholder-Managements steht die Kategorisierung der Relevanz und Bedeutung von Stakeholder-Gruppen.¹³⁹ Bei der Analyse und Einteilung der Stakeholder-Gruppen muss allerdings klar sein, dass die Umwelt kein starres Objekt ist, sondern sich verschiedene Ansprüche der Stakeholder im Laufe eines Prozesses verändern. Dabei ist eine bestimmte Flexibilität

¹³⁷ vgl. Menz/Stahl (2008): 71

¹³⁸ vgl. Hungenberg (2004): 386

¹³⁹ vgl. Hungenberg (2004): 392; Menz/Stahl (2008): 70

wichtig, um die Interessen der Anspruchsgruppen bestmöglich zu befriedigen sowie deren Wichtigkeit neu zu priorisieren.¹⁴⁰ Allerdings besteht zwischen Unternehmen und Stakeholder ein reziprokes Verhältnis, dass eben nicht nur durch das Machtpotenzial der Stakeholder bestimmt ist, sondern auch von einer gewissen Abhängigkeit der Stakeholder dem Unternehmen gegenüber.¹⁴¹ Aus dieser Perspektive kann eine weitere Klassifizierung eruiert werden, bei der deutliche Ähnlichkeiten zu vorhergegangener Kategorisierung (A-D Stakeholder) erkennbar werden:

Spielmacher: Die Beziehung zeichnet sich durch eine wechselseitige Abhängigkeit aus. Die Anspruchsgruppe hat einen hohen Einfluss, ist aber ebenso beeinflussbar und auf eine gewisse Weise vom Unternehmen abhängig. Die Beziehung muss daher permanent und qualitativ gepflegt werden.

Joker: Die Anspruchsgruppe ist für das Unternehmen von besonderer Bedeutung, da sie nicht vom Unternehmen abhängig ist. Aufgrund der ungleichen Verteilung der Macht ist das Unternehmen gezwungen, die Stakeholder-Gruppe an sich zu binden, um so möglichst im Einklang mit den Interessen des „Jokers“ zu bleiben. Banken als Kapitalgeber gehören dieser Gruppe an, da sie vom Unternehmen nicht abhängig sind, sondern vielmehr entscheidende Ressourcen abziehen können.

Gesetzte: Prinzipiell haben diese Stakeholder einen geringen Einfluss. Das Unternehmen ist somit im Vorteil. Lediglich durch die Schaffung einer Koalition (Verbündete) mit anderen Stakeholdern kann der Einfluss verstärkt werden.

Randfiguren: Die Anspruchsgruppe ist für das Unternehmen nicht von Bedeutung, da weder ein Einfluss noch eine Abhängigkeit besteht. Auch hier kann durch die Etablierung einer Koalition mit anderen an Einfluss gewonnen werden.

Die Stakeholder-Matrix lässt sich als Koordinatensystem beschreiben, wobei zum einen die *Höhe des Einflusspotenzials* und zum anderen die *Schwere der*

¹⁴⁰ vgl. Hungenberg (2004): 392

¹⁴¹ vgl. Hungenberg (2004): 393

Betroffenheit eruiert werden. Somit gilt sie als Instrument, um das Ausmaß der Interessen klassifizierter Stakeholder zu erkennen.¹⁴² Aus der Stakeholder-Matrix geht somit hervor:

*„Je höher der potentielle Einfluss [...], den die Stakeholder auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens besitzen, desto wichtiger wird die Berücksichtigung dessen Interessen.“*¹⁴³

Als wirtschaftlicher Erfolg gilt die Umsetzung der Unternehmensziele, die wiederum an eine optimale Stakeholder-Kommunikation gebunden ist. Der Einfluss, der den Stakeholder-Gruppen zugeordnet wird, ist entscheidend für den weiteren Umgang, denn je nachdem ob das relative Einflusspotenzial als Chance oder Bedrohung für das Unternehmen angesehen wird, muss entschieden werden, wie strategisch vorgegangen wird (*Kalkülationalität*). So wird die Stakeholder-Matrix herangezogen, um ökonomisch zweckrationale und ethisch lebenspraktische Überlegungen in die Strategie zu inkludieren.¹⁴⁴

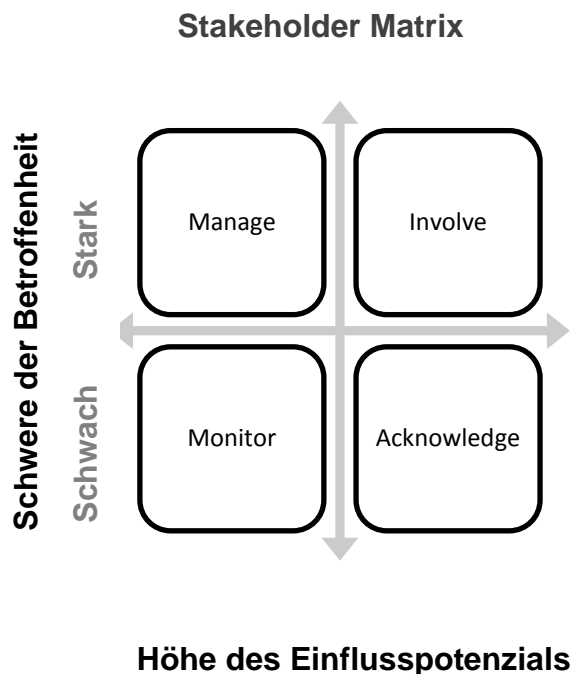


Abbildung 9: Stakeholder-Matrix

¹⁴² vgl. Bulman (2007): 26

¹⁴³ zit. Bulmann (2007): 27

¹⁴⁴ vgl. Bulmann (2007): 27

5.4.2 Segmentierung der Stakeholder nach Attributen

„Not all stakeholders in a particular group or sub-group will necessarily share the same concerns or have unified opinions or priorities.“¹⁴⁵

International Finance Corporation (2007)

Der Segmentierungsansatz von MITCHELL, AGLE und WOOD (1997) klassifiziert Stakeholder anhand von drei Attributen, wobei in einer weiteren Kombination acht Klassifikationstypen entstehen.¹⁴⁶

- **Macht („power“)**

In ihrem Segmentierungsansatz definieren sie zunächst das erste Attribut „Macht“ als die *„Wahrscheinlichkeit [...], dass ein Individuum, das sich innerhalb eines Netzes aus sozialen Beziehungen befindet, seinen eigenen Willen ungeachtet des Widerstandes anderer durchsetzen kann.“¹⁴⁷* Ungeachtet bleibt, ob die Stakeholder die ihnen zugeschriebene Macht ausnutzen bzw. von ihr Gebrauch machen.

- **Legitimation („legitimacy“)**

Das zweite Attribut „Legitimität“ hinterfragt den rechtmäßigen Anspruch einer Stakeholder-Gruppe. Die Angemessenheit des Anspruchs ergibt sich dabei aus dem Verhältnis des Anspruchstellers und des Angesprochenen.

- **Dringlichkeit („urgency“)**

„Dringlichkeit“ wird als drittes Attribut genannt und integriert die Frage nach der Beziehung zwischen Stakeholdern und Unternehmen. Dieser Zusammenhang ist je nach Ansprüchen kritisch oder sensibel und erklärt die Dynamik zwischen den zwei Parteien.¹⁴⁸

Anhand dieser Attribute können Stakeholder-Gruppen geclustert und in weiterer Folge einer Priorisierung unterzogen werden. Vertiefend ergeben sich daraus

¹⁴⁵ zit. International Finance Corporation (2007): 12, (Internet, Stand: 01.02.2012)

¹⁴⁶ vgl. Mitchell/ Agle /Wood (1997) in Moser (2009): 21

¹⁴⁷ vgl. Moser (2009): 25

¹⁴⁸ vgl. Moser (2009): 26

acht Klassifikationstypen, die innerhalb der Operationalisierung den Grad der Segmentierung wiedergeben sollen.

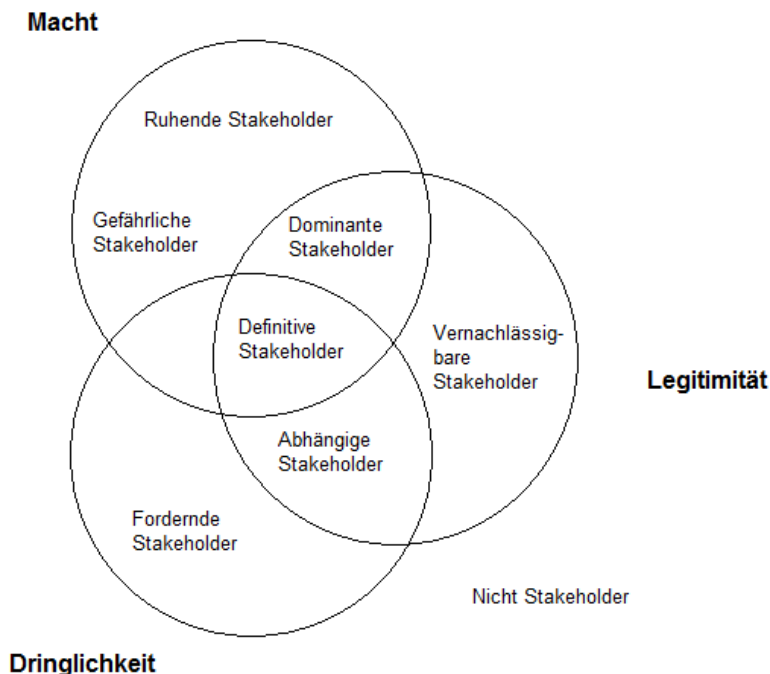


Abbildung 10: Stakeholder-Typologie¹⁴⁹

Wenn die Stakeholder erfolgreich segmentiert wurden, ist es an der Zeit Strategien und Maßnahmen abzuleiten, die zur weiteren Steuerung dienen. Anhand der Priorisierung wird entschieden, wann, wie oft und wie intensiv mit den Stakeholdern in Kontakt getreten wird.

In der Stakeholder-Kommunikation werden, ebenso wie in der klassischen Unternehmenskommunikation, verschiedene Informations- und Kommunikationskanäle eingesetzt, um die relevanten Bezugsgruppen zu erreichen. Die Kommunikationsprozesse zwischen Unternehmen und Stakeholder-Gruppe sind dabei individuell und charakterisieren sich durch unterschiedliche Interdependenzen. Abgeleitet von der Stakeholder-Matrix wird klar, welcher Stakeholder-Gruppe ständige Aufmerksamkeit entgegengebracht werden muss, welche einer regelmäßigen Beobachtung unterliegen muss oder ob sich der Kontakt auf größere periodische Abstände beschränken kann. Im

¹⁴⁹ In Anlehnung an Mitchell/ Agle/ Wood (1997): 874

Zuge eines integrierten Stakeholder-Managements legt das Unternehmen verstärkt Wert auf eine intensive Zielgruppenorientierung. Dabei sollen Stakeholder, die von Unternehmensentscheidungen (direkt) betroffen oder tangiert sind, aktiv an beständigen Prozessen beteiligt werden.

5.5 Stakeholder-Engagement

Stakeholder-Engagement ist der Prozess einer Organisation bzw. eines Unternehmens, Meinungen, Interessen, Kritik und Ansprüche von Stakeholdern zu berücksichtigen und diese aktiv in relevante Entscheidungen zu integrieren. Unternehmen versuchen durch ein Stakeholder-Engagement herauszufinden, welche sozialen und ökologischen Herausforderungen anstehen, um diese nachhaltig zu verstehen und strategisch daran zu arbeiten.¹⁵⁰ Stakeholder-Engagement hat das Ziel, die bestehenden Beziehungen nachhaltig zu stärken sowie flexibel auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt reagieren zu können.

“Building stakeholder partnerships – stakeholder engagement – is an attempt to describe the behavior of an organisation within its environment.”¹⁵¹

Im Dialog können in Folge Maßnahmen abgeleitet werden, die im Interesse der Beteiligten liegen. Stakeholder-Engagement steht in engem Zusammenhang mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility und der Förderung nachhaltiger Entwicklung. Im Zuge des Stakeholder-Engagements wollen Unternehmen im dialogischen Miteinander einen Einblick darüber gewinnen, welche Sozial- und Umweltfragen für die Öffentlichkeit eine nennenswerte Wichtigkeit haben, um ihr ökonomisches Handeln bestmöglich damit in Einklang zu bringen. Stakeholder-Engagement soll demnach durch eine Kollaboration eine Vertrauensbasis schaffen, um Verständnis und Zustimmung zu erzielen.¹⁵² Besondere Relevanz haben dabei andere Unternehmen, NGOs, Gewerkschaften, Handel- und Industrieorganisationen, Regierungen und

¹⁵⁰ vgl. International Finance Corporation (2007): 2, (Internet: Stand: 01.02.2012)

¹⁵¹ zit. Andriof/ Waddock/ Husted/ Rahman (2002): 31

¹⁵² zit. Andriof/ Waddock/ Husted/ Rahman (2002): 20

Finanzinstitutionen, die einen bedeutenden Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten ausüben können.

„The process of engagement creates a dynamic context of interaction, mutual respect, dialogue and change, not one-sided management of stakeholders.“¹⁵³

Unternehmen können durch die Involvierung von Stakeholdern gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Hierzu gibt es verschiedene Initiativen, um Stakeholder-Engagement als Standard-Anforderung in die Unternehmensführung zu integrieren. Stakeholder-Engagement gehört beispielsweise zu den Anforderungen der Global Reporting Initiative (Kapitel 9.1.3). In einem späteren Kapitel (9.2.1.1) wird spezifischer auf den Stakeholder Engagement Standard eingegangen sowie wesentliche Schritte dazu erklärt.

¹⁵³ zit. Andriof/ Waddock/ Husted/ Rahman (2002): 9

6 Neue Ansätze für PR-Aktivitäten in Unternehmen

Der gesellschaftliche Wandel fordert von Unternehmen die konsequente Beachtung der Öffentlichkeiten, die sie umgeben. Während diese immer kritischer und aufmerksamer werden und stattfindende Unternehmensaktivitäten mit wachsamen Augen beobachten, wird das Unternehmen dazu aufgefordert gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Die Legitimierung von wirtschaftlichem Handeln muss nach außen kommuniziert werden, weshalb empfohlen wird die PR-Aktivitäten und -strategien des Unternehmens auf Basis einer integrierenden und verständnisorientierten Öffentlichkeitsarbeit stattfinden zu lassen. MÜNCH (1992) sieht eine deutliche Korrelation zwischen dem Markterfolg eines Unternehmens und dem öffentlichen Diskurs:

„Über den Erfolg der Unternehmen entscheidet immer noch der Markt, aber der Markt funktioniert längst nicht mehr unabhängig von öffentlichen Diskursen. Unternehmen, die in den öffentlichen Diskursen schlecht abschneiden, gefährden auch ihren Markterfolg. [...] Die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen ist unter diesen Bedingungen kaum noch als strategische Imagepflege zu verwirklichen. Sie wird immer aufwendiger und wird zu einem Teil des öffentlichen Diskurses.“¹⁵⁴

Wenn Unternehmen mit relevanten Öffentlichkeiten in einen Verständigungsprozess eintreten, ist es wichtig, dass kommunikative Maßnahmen strategisch danach ausgerichtet sind. Hierzu entwickelte BURKART (2002), basierend auf der Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas, die verständnisorientierte Öffentlichkeitsarbeit, die die PR als Kommunikationsstrategie für Unternehmen erkennt. Verständigung soll dabei durch die Abstimmung differenter Interessen der Stakeholder und die darauffolgende Generierung eines Dialogs stattfinden. Ein Unternehmen fungiert in ständiger Interaktion, in der es Interessen kommunizieren und

¹⁵⁴ zit. Münch (1992): 143

wahrnehmen sowie Handlungen abstimmen und einschätzen muss. Ohne Kommunikation, die dabei Verständigung zwischen Unternehmen und Stakeholdern schafft, können diese Prozesse nicht von statten gehen. Da Burkarts Theorie auf dem Ansatz des kommunikativen Handelns beruht, der zur gesellschaftspolitischen Forschung zählt, wird eine kurze Einführung helfen, die Verständnisverhältnisse, der heutigen PR-Praxis in die traditionelle Unternehmenskommunikation einzuordnen. Die sozialen Verhältnisse innerhalb derer sich ein Unternehmen befindet, können durch Verständigungsprozesse, im Sinne der Habermas'schen Theorie verbessert werden, wenn die Bedingungen der Verständigung selbst auf das Konzept der Unternehmens-PR übertragen werden.

BURKART und LANG (1995) halten dazu fest:

„Das allgemeine Ziel jeglicher Kommunikation besteht somit – auf den Punkt gebracht – in der Organisation des Miteinander-Lebens, im Aushandeln von Lebensverhältnissen und genau zu diesem Zweck müssen Verständigungsprozesse ablaufen, in denen verschiedenen partikuläre Interessen gleichermaßen berücksichtigt werden.“¹⁵⁵

6.1 Theorie des kommunikativen Handelns

Die Kommunikationstheorie von HABERMAS (1981) befasst sich mit der Verwendung von Sprache zur sozialen Interaktion und dem Verständigungsprozess zweier oder mehrerer Gesprächsteilnehmer. Habermas sieht die Sprache als normative Grundlage der Gesellschaft, ohne die es den Individuen nicht möglich wäre, sozial zu interagieren. Erst durch diese Form des In-Kontakttretens kann sich in weiterer Folge ein Verständigungsprozess zwischen den Kommunikationspartnern entwickeln und die Herbeiführung eines Einverständnisses, beruhend auf reziprokem Verstehen, geteiltem Wissen, Vertrauen und Akzeptanz eingeleitet werden.¹⁵⁶

Der Terminus der Verständigung ist wesentlicher Bestandteil der Habermas'schen Theorie. Als Grundlage seiner Theorie des kommunikativen

¹⁵⁵ zit. Burkart/ Lang (1995): 43

¹⁵⁶ vgl. Habermas (1981): 176

Handelns, in der er „kommunikatives Handeln“ als sozial und verständnisorientiert definiert¹⁵⁷, nennt Habermas vier Geltungsansprüche, die Verständigung möglich machen bzw. die innerhalb des Verständigungsprozesses von beiden Kommunikationspartnern als vorhanden angesehen werden müssen. Habermas entwickelt dafür die „Universalpragmatik“, die versucht sprachliche Handlungen zu entschlüsseln. Zusätzlich wird gezeigt, dass jeder kommunikative Teilnehmer ein Verständnis von „Bedeutungsvermittlung“ hat, wobei laut Habermas folgende universale Ansprüche erfüllt sein müssen, um in den Prozess der eigentlichen Verständigung einzutreten:¹⁵⁸

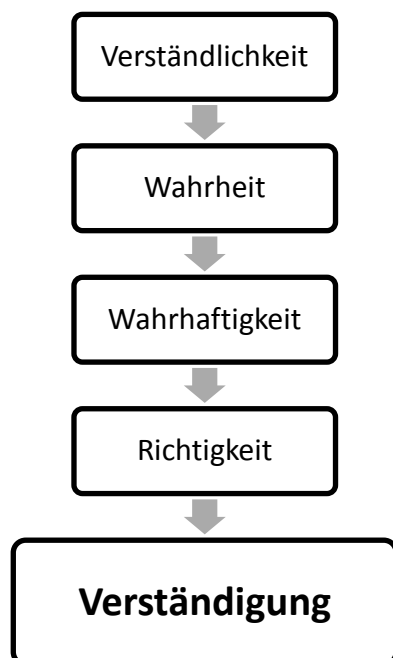


Abbildung 11: Universale Ansprüche des kommunikativen Handelns nach Habermas

- Anspruch der **Verständlichkeit**: Grammatikalische Regeln der gemeinsamen Sprache müssen beherrscht werden, um dem Gegenüber gewollte Inhalte korrekt auszudrücken.

¹⁵⁷ vgl. Burkart/ Lang (1995): 53

¹⁵⁸ vgl. Burkart/ Lang (1995): 42

- Anspruch der **Wahrheit**: Beide Kommunikationspartner erachten das Besprochene als existent bzw. erkennen beide Gesprächspartner, dass nur jene Aussagen getätigt werden können, die Teil der erkennbaren Existenz des anderen sind.
- Anspruch der **Wahrhaftigkeit**: In der Sprechsituation können beide Gesprächspartner davon ausgehen, dass ihr Gegenüber nicht täuschend handelt, sondern seine tatsächlichen Absichten zum Ausdruck bringt.
- Anspruch der **Richtigkeit**: Der Sprecher ist sich bewusst, dass er den Anspruch der Richtigkeit durch die Anerkennung geltender gemeinsamer Werte und Normen einzulösen hat. Die verfolgten Interessen müssen daher als berechtigt und akzeptabel begriffen werden.

Neben dem kommunikativen Handeln als Interaktion unterscheidet Habermas eine zweite Form der Kommunikation: den Diskurs. Im Diskurs, so Habermas, können Sprechsituationen, in denen es nicht zum kommunikativen Einverständnis der Gesprächspartner gekommen ist, dazu genutzt werden, durch die Anwendung von argumentativen Begründungen, einen oder mehrere problematisch gewordene Geltungsansprüche zu thematisieren. Ausgangspunkt dessen ist die Annahme, dass im kommunikativen Alltag eine Übereinstimmung der genannten Geltungsansprüche nicht realisierbar ist. Somit werden die Geltungsansprüche selbst zum Mittelpunkt der Kommunikation und können in Folge kritisiert werden. Während beim kommunikativen Handeln naiv von den Geltungsansprüchen ausgegangen wird, herrscht im Diskurs der Anspruch, durch Argumentationen auf Basis der Reflexion, eine diskursive Verständigung herzustellen. Im Diskurs wird Einverständnis deshalb durch die Anerkennung des überzeugenderen Arguments des Gegenübers hergestellt.¹⁵⁹

¹⁵⁹ vgl. Habermas (1981): 137

Geltungsanspruch	Einverständnis	Diskurstyp	diskursleitende Frage	Antwort
Verständlichkeit	Wechselseitiges Verstehen	explikativer	Wie meinst du das? Wie soll ich das verstehen?	Deutung
Wahrheit	Geteiltes Wissen über Inhalte	theoretischer	Verhält es sich so, wie du sagst? Warum verhält es sich so und nicht anders?	Behauptung/ Erklärung
Wahrhaftigkeit	Vertrauen ineinander		Täuscht er mich? Täuscht er sich über sich selbst?	
Legitimität	wechselseitige Akzeptanz	praktischer	Warum hast du das getan? Warum hast du dich nicht anders verhalten?	Rechtfertigung

Tabelle 4: Geltungsansprüche und Diskurstypen der Theorie des kommunikativen Handelns nach Habermas

6.2 Verständnisorientierte Öffentlichkeitsarbeit

„Zahlreiche Unternehmen sehen sich heute einer sowohl externen wie internen Akzeptanzproblematik ausgesetzt. Die Bildung bzw. Rückgewinnung von Vertrauen zwischen Beteiligten und Betroffenen wird aller Wahrscheinlichkeit nach nur im Wege der Institutionalisierung von Praxen sowohl außengerichteter wie interner verständigungsorientierter Kommunikation, als Grundlage unternehmenskulturellen Identitätsbildung, gelingen.“¹⁶⁰

Als Reaktion auf die Akzeptanzproblematik mit der sich Unternehmen konfrontiert sehen, entwickelte BURKART (1996) das Konzept der „Verständnisorientierten Öffentlichkeitsarbeit“, indem er, bezugnehmend auf den Habermas'schen Verständigungsbegriff, versucht, differente Interessen zwischen zwei oder mehreren Kommunikationspartnern abzugleichen. Besonders relevant wird das Konzept deshalb, weil die PR dabei als kommunikative Strategie für Unternehmen gedeutet wird, bei der das dialogische Miteinander konfliktbewältigend wirkt. Gerade in sensiblen Situationen in denen sich Stakeholder zu Wort melden, reicht es nicht mehr aus, nur die Interessenskonflikte darzustellen und Kommunikation stattfinden zu

¹⁶⁰ zit. Kaiser (1996): 141

lassen. Vielmehr beidseitige Verständigungsbereitschaft ist nötig, die im Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern ausgebaut werden kann.¹⁶¹

Vertrauen ist ein wesentlicher Anhaltspunkt in der Verbindung zwischen Bezugsgruppen und Unternehmen. Vor allem die Partizipationsbereitschaft der gesellschaftlichen Akteure konstruiert eine neue Herausforderung für die Unternehmenskommunikation. Diese neue Form der Mitbestimmung und Mitsprache fordert von Unternehmen ein Umdenken, um langfristig die Unternehmensaktivitäten in Einklang mit den sich verändernden Ansprüchen der Stakeholder zu bringen. Um Verständigung als Ziel der Theorie der verständnisorientierten Öffentlichkeitsarbeit stattfinden zu lassen, muss in erster Linie eine Basis für reziproke Kommunikation geschaffen werden. Erst wenn diese Möglichkeit des gegenseitigen Austausches gegeben ist, kann ein Dialog zustande kommen, der im Sinne eines symmetrischen Kommunikationsmodells beteiligten Kommunikationsteilnehmern die Gelegenheit bietet, in Kontakt mit dem „Gegenüber“ zu treten.

Verständnisorientierte PR	
Ziel	Konfliktvermeidung Konfliktbewältigung
Mittel	Dialog
Transparenz Offenheit für Gegenargumente	

Tabelle 5: Ziele und Mittel der VÖA

Verständnisorientierte PR gilt als defensive Konfliktkommunikation, um Lösungen für Konflikte zwischen Unternehmen und Stakeholdern zu evaluieren und diese auf Basis des kommunikativen Handelns einzusetzen. Im Vorfeld können Unternehmen grundlegende Fundamente schaffen und in die zukünftige Kommunikationsstrategie integrieren. Für die Unternehmenskommunikation bedeutet das, dass die Kommunikationsmaßnahmen, die gesetzt werden, um

¹⁶¹ vgl. Burkart (2002): 446

Interaktivität zu schaffen, auf den vier kommunikativen Geltungsansprüchen nach Habermas basieren.

Die Habermas'sche Theorie geht von vier Geltungsansprüchen aus, wobei nur drei davon in den Sprechakt erhoben werden, weil nur bei diesen die Möglichkeit des Rezipienten besteht, diese in Frage zu stellen oder zu verneinen¹⁶²:

- Die *Verständlichkeit* drückt aus, dass das kommunikative Gegenüber begreifen soll, WAS unter einer Sache zu verstehen ist. Entscheidend ist, dass die thematisierten Angelegenheiten klar und nachvollziehbar sind.
- Die *Wahrhaftigkeit* stellt sicher, dass das WER geklärt ist. Für das kommunikative Gegenüber muss ersichtlich und transparent sein, welche Kommunikatoren im Unternehmen die Verantwortung für ihre Belange tragen.
- Die *Richtigkeit* fragt nach dem WARUM, verdeutlicht die vertretenen Interessen des Unternehmens und erklärt warum diese verfolgt werden.

In der wirtschaftlichen Unternehmenspraxis ist das Einverständnis aller Geltungsansprüche im kommunikativen Austausch jedoch sehr unwahrscheinlich. Daher ist besonders der Versuch entscheidend, sich der gegenseitigen Verständigung bestmöglich anzunähern und dabei vorhandenes Konfliktpotenzial zu minimieren.

„In die verständnisorientierte Öffentlichkeitsarbeit sind die Kommunikationsteilnehmer bemüht, auf der Grundlage gemeinsamer Überzeugungen ein rational motiviertes Einverständnis herzustellen.“¹⁶³

Burkart greift drei der vier kommunikativen Ansprüche auf und beschreibt auf welcher Ebene kommuniziert werden muss, um die Kommunikationsteilnehmer in den Verständigungsprozess zu führen. Die verständnisorientierte

¹⁶² vgl. Burkart/ Lang (1995): 28

¹⁶³ zit. Burkart/ Lang (1995): 46

Öffentlichkeit definiert drei Welten, innerhalb derer Kommunikation stattfinden muss, um den Verständigungsprozess einzuleiten: Neben der objektiven Welt (Sachebene), existiert die subjektive Welt (Vertrauensebene) und die soziale Welt (Vereinbarkeit von Normen, Legitimität von Interessen).¹⁶⁴

Diese Gliederung kann Unternehmen in der praktischen Vorarbeit behilflich sein, Interessensdifferenzen zu erkennen und zu analysieren. Die Unternehmenskommunikation muss stets danach ausgerichtet sein, Stakeholder-Interessen im Sinne der verständnisorientierten Öffentlichkeitsarbeit zu berücksichtigen und diese so ausrichten, dass die Wahrheit von Aussagen, die Wahrhaftigkeit von Absichten und die Richtigkeit von Statements gewahrt wird. Burkhart hält fest, dass den betroffenen Teilöffentlichkeiten jedoch stets die Möglichkeit offeriert werden muss, diese anzuzweifeln, um dadurch in den Diskurs treten zu können.¹⁶⁵



Abbildung 12: Verständnisorientierte Öffentlichkeitsarbeit¹⁶⁶

¹⁶⁴ vgl. Burkart (2002): 447

¹⁶⁵ vgl. Burkart (2002): 447

¹⁶⁶ Burkart (1996)

Grundlegendes Ziel der VÖA ist Verständigung, die durch vier Phasen bzw. Ziele etappenweise überprüft und bestmöglich erreicht werden soll:

1. Information

Die Kommunikationsbeteiligten müssen über ausreichend Wissen zum Thema verfügen, um sich ein Urteil bilden zu können. Somit ist es Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit, relevanten Stakeholdern Zugriff zu Sachverhalten zu ermöglichen. Den angesprochenen Teilöffentlichkeiten soll dadurch eine bestimmte Qualität der Information angeboten werden. Außerdem müssen die Sachverhalte deutlich und klar erklärt werden sowie eine Vorstellung involvierter Personen und des Unternehmen erfolgen. Die Öffentlichkeitsarbeit soll zusätzlich das Vorhaben mit Argumenten ausführen, um Legitimation zu schaffen.

2. Diskussion

Das zweite Ziel der verständnisorientierten Öffentlichkeitsarbeit ist die Schaffung einer Diskussion, falls es zwischen den Kommunikationsbeteiligten nicht zu einem gemeinsamen Konsens gekommen ist. Wenn also die Geltungsansprüche angezweifelt werden, dann soll die PR eine Basis für einen Austausch ermöglichen, indem bestehende Zweifel überwunden werden können.

3. Diskurs

Wurde durch die Diskussion kein Einverständnis hergestellt, kann das Unternehmen gemeinsam mit den Teilöffentlichkeiten eine Diskursphase eingehen, in der abermals versucht wird, mit Erklärungen und Argumenten das jeweilige Ziel zu rechtfertigen. Zum einen ist es wesentlich, dass das Unternehmen, jene Sachverhalte, die von den Teilöffentlichkeiten angezweifelt werden, mit konkreten Angaben bewahrheitet und zum anderen geht es um die Legitimation der Interessen. Dazu wird verlangt, dass Gründe angegeben werden, weshalb das Unternehmen das jeweilige Ziel verfolgt.

4. Situationsdefinition

Nach den drei vorhergegangenen Phasen ist es an der Zeit festzuhalten, inwieweit Einverständnis zwischen den Interessen des Unternehmens und denen der Teilöffentlichkeiten erreicht werden konnte. In der Situationsdefinition soll eine Art Diagnose über den Status des Einverständnisses eruiert werden, wodurch das Unternehmen eine Entscheidung darüber fällen kann, wie weiter vorgegangen wird.

6.3 Dialogorientierte Unternehmenskommunikation

„Der Dialoggedanke hat in der Unternehmenspraxis seit geraumer Zeit Konjunktur.“¹⁶⁷

Dialogorientierte Kommunikation ist nicht mehr nur aufsteigender Trend in der Unternehmenskommunikation, sondern hat sich mittlerweile als Methode der Interaktion zwischen Unternehmensumwelten und Unternehmen bewährt und gilt als wichtiger Erfolgsfaktor. Die eigentliche Unternehmenskommunikation reicht oftmals nicht mehr aus, um nachhaltig Kommunikation zu betreiben, weshalb immer mehr Unternehmen ihre Kommunikationsstrategie dialogisch ausrichten. Die frühzeitige Einbindung relevanter Bezugs- und Anspruchsgruppen erweist sich als zielführende Maßnahme um nachhaltig eine Beziehung aufzubauen. Unternehmen müssen soziale Verantwortung in ihr Leitbild aufnehmen und diese auch genügend kommunizieren um Probleme zu bewältigen.¹⁶⁸

BENTELE, STEINMANN und ZERFAß (1996) stellen sich dazu die Frage, inwieweit Unternehmenskommunikation und Dialogorientierung miteinander vereinbar sind. In der heutigen Zeit sind Unternehmen dazu verpflichtet ihr Verhältnis zur Gesellschaft zu pflegen und Vertrauen aufzubauen¹⁶⁹. Gerade wenn normative Grundlagen des unternehmerischen Handelns, also die strategische Unternehmensführung, sich in der stattfindenden öffentlichen Debatte wiederfinden, sind geplante Vorgehensweisen gefragt, die die

¹⁶⁷ zit. Zerfaß (1996): 23

¹⁶⁸ vgl. Zerfaß (1996): 24

¹⁶⁹ vgl. Bentele/ Steinmann/ Zerfaß (1996): 13

Gesellschaft und ihre Ansprüche mit denen des Unternehmens in Einklang zu bringen versuchen.

„Der Begriff des Dialogs als normativer Zielwert, als – auch semantisch – attraktive Kommunikationsform wurde und wird von vielen Unternehmen, Verbänden, Parteien, politischen und anderen Institutionen gern benutzt, um Modernität, Offenheit, Transparenz in einer gesellschaftlichen Situation zu signalisieren, die eher von Krisen, Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlusten gekennzeichnet scheint.“¹⁷⁰

ZERFAß (1996) geht weiter ins Detail und unterscheidet bei den Merkmalen von dialogischen Kommunikationsprozessen zwischen der *monologischen* und der *dialogischen Kommunikation*. Unter der monologischen Kommunikation definiert er, dass die Rollenverteilung innerhalb der stattfindenden Interaktion unveränderlich bestehen bleibt. Während das Unternehmen eine Botschaft aussendet, versuchen die Stakeholder diese zu verstehen und zu interpretieren. Gerade wenn ein Unternehmen klare Ziele kommunizieren will und somit ein eindeutiger Inhalt an einen oder mehrere Adressaten gerichtet ist, eignet sich diese Art des Kommunikationsprozesses. Als Beispiel sind hier Pressemitteilungen, Webeanzeigen, TV-Spots oder eine Ansprache an ein Publikum zu nennen.¹⁷¹

Die dialogische oder auch zweiseitige Kommunikation hingegen strebt einen Rollenwechsel zwischen Kommunikator und Rezipient an. In dieser Form des Kommunikationsprozesses kann es mitunter zu einem dynamischen, kommunikativen Austausch der Beteiligten kommen, der allerdings nicht proportional verteilt sein muss. Jedenfalls handelt es sich hierbei um eine offene Form der Interaktion, bei der durch den stattfindenden Bedeutungstransfer stets darauf geachtet werden muss, dass die Kommunikation nicht aufgrund von schlichtem „Aneinander vorbeireden“ aus den Fugen gerät und somit scheitert. Praktische Beispiele in der Unternehmenskommunikation sind Verkaufsverhandlungen,

¹⁷⁰ zit. Bentele/ Steinmann/ Zerfaß (1996): 11

¹⁷¹ vgl. Zerfaß (1996): 27f.

Beurteilungsgespräche, runde Tische oder Pressegespräche.¹⁷² Bei dieser Form der Kommunikation ist keine klare Rollenverteilung vorhanden, allerdings stellt sich die Frage, welche Zwecke in den Kommunikationshandlungen der Beteiligten zu finden sind.

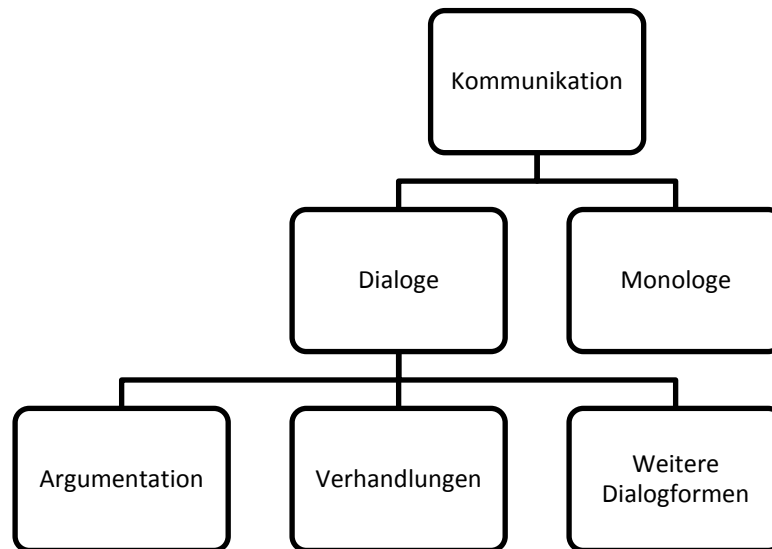


Abbildung 13: Formen der Interaktion¹⁷³

Um verschiedene Dialogformen zu unterscheiden definiert ZERFAß (1996) verschiedene Kommunikationsstile. Ein *persuasiver*, *argumentativer* oder *informativer Kommunikationsstil* entscheidet darüber, wie stark der intentionale Einfluss des Kommunikators ist. Während der persuasive Kommunikationsstil das Ziel hat, eigene Interessen durch die Generierung einer emotionalen Bindung zum Rezipienten herzustellen, fokussiert der argumentative Kommunikationsstil darauf, dem Rezipienten die Möglichkeit einzuräumen den Wahrheitsgehalt der Aussage des Kommunikators zu hinterfragen und diesem somit mehr oder weniger Glauben zu schenken.¹⁷⁴ Der informative Kommunikationsstil erlangt vor allem dann an Bedeutung, wenn sich der Kommunikator, in Form eines Unternehmens beispielsweise, an möglichst viele Adressaten richtet und diese einerseits intentional beeinflussen und andererseits informieren will. Dieser Kommunikationsstil lässt sich praktisch umgesetzt durch eine Pressemeldung zeigen, wenn diese mit derselben

¹⁷² vgl. Zerfaß (1996): 28

¹⁷³ In Anlehnung an Zerfaß (1996): 32

¹⁷⁴ vgl. Zerfaß (1996): 29

Aussage unterschiedliche Adressaten auf unterschiedliche Weise ansprechen soll.¹⁷⁵

Gerade in der Unternehmenskommunikation kann es vermehrt zu unterschiedlichen Situationsdeutungen und Interessensdifferenzen kommen. Wesentlich ist, dass die Kommunikationspartner ihre Situation von außen betrachten und gegebenenfalls gemeinsame Lösungen anstreben, sich also um einen Konsens bemühen und bereit sind, Kompromisse einzugehen. Konsensorientierte Dialoge funktionieren dann, wenn argumentative Kommunikationsprozesse stattfinden, wie dies bei Beratungen und im Diskurs zu finden ist.¹⁷⁶

BENTELE, STEINMANN und ZERFAß (1996)¹⁷⁷ formulieren sieben Thesen zur dialogorientierten Unternehmenskommunikation:

1. Der Dialoggedanke hat viele Facetten; er steht immer im Spannungsfeld von idealen Anforderungen und realen Erfahrungen.
2. Die Dialogorientierung betrifft einerseits das generelle Leitbild der Unternehmensführung und -kommunikation und andererseits die Gestaltung spezifischer Kommunikationskonzepte.
3. Die Dialogorientierung auf unternehmenspolitischer Ebene ist ein unverzichtbares Element moderner Unternehmensführung.
4. Dialogorientierte Kommunikationskonzepte dienen unterschiedlichen Zwecken und nehmen deshalb höchst unterschiedliche Formen an.
5. Bei der Umsetzung von Dialogkonzepten werden personale, mediale und massenmediale Plattformen in Anspruch genommen.
6. Dialogkonzepte sind kein Königsweg, sondern situativer Bestandteil einer erfolgreichen Kommunikationspolitik.

¹⁷⁵ vgl. Zerfaß (1996): 30

¹⁷⁶ vgl. Zerfaß (1996): 32

¹⁷⁷ vgl. Bentele/ Steinmann/ Zerfaß (1996): 448ff.

7. Die Dialogorientierung der Unternehmenskommunikation ist eng mit ethisch-moralischen Orientierungen verknüpft.

6.4 Konklusion zur verständnisorientierten Öffentlichkeitsarbeit

Unternehmen sind bemüht Akzeptanz für ihre Interessen zu schaffen. Burkart geht davon aus, dass dieses umso höher ist, je höher der Informationsstand der Teilöffentlichkeiten ist. Es besteht eine Tendenz dahingehen, dass viele Unternehmen sich erst aktiv mit relevanten Stakeholdern und Teilöffentlichkeiten auseinandersetzen, wenn dies gefordert wird. Die verständnisorientierte Öffentlichkeitsarbeit statuiert, dass Unternehmen initiativ eine Erklärungs- und Diskussionsphase initiieren, um proaktive Kommunikation stattfinden zu lassen. Diese Dialogorientierung ermöglicht den Unternehmen zusätzlich, frühzeitiges Konfliktpotenzial zu erkennen, da im gegenseitigen Austausch Feedback stattfinden kann. Speziell für Unternehmen, die auf das Einverständnis der Betroffenen angewiesen sind, bietet das Konzept von Burkart eine erste Grundlage.

Fest steht, dass ein Unternehmen durch einen Dialog Ansprüche der Stakeholder bzw. der Öffentlichkeit besser erkennen kann, um Verantwortung hinsichtlich seines wirtschaftlichen Handelns zu übernehmen. In Folge können Maßnahmen gesetzt und geeignete Instrumente (z.B. CSR, Internationale Leitlinien) gefunden werden, um im Einklang mit den Unternehmensumwelten zu interagieren.

7 Corporate Identity

Im Zuge der Internationalisierung und Globalisierung hat sich das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld vieler Unternehmen wesentlich verändert. Die Herausforderung liegt besonders darin, sich von anderen auf positive Weise zu unterscheiden, da die Märkte gesättigt sind. Zusätzlich ist die Öffentlichkeit kritischer geworden. Um ethischen Ansprüchen der Stakeholder gerecht zu werden, arbeiten viele Unternehmen mit strukturellen Instrumenten des Wertemanagements. Speziell im Zuge der Nachhaltigkeits-Debatte ist es wesentlich, dass Unternehmen ihre Vision, ihr Leitbild und Verhaltensgrundsätze definieren. Durch die Festlegung der Werte werden zugleich relevante Stakeholder oder Zielgruppen genauer definiert und segmentiert. Die Forderungen der Öffentlichkeit hinsichtlich wertegeleitetem Handelns in allen Unternehmensbereichen können so in Einklang mit dem unternehmerischen Handeln organisiert werden. Eine werteorientierte Management- und Unternehmenskultur braucht allerdings Grundlagen und Instrumente. Im Zuge dessen müssen sich Unternehmen die Frage stellen, wie sie sich selbst sehen, wie sie gesehen werden wollen, wofür sie stehen, mit was sie assoziiert werden wollen, usw. All jene Punkte zu beantworten ist Aufgabe der Unternehmenskommunikation. Die strategisch geplante und operative Selbstdarstellung eines Unternehmens, der Corporate Identity, bietet zusätzlich das Potenzial sich am Markt klar zu definieren. Dies schafft einen weiteren Wettbewerbsvorteil und die Möglichkeit, Identifikation herzustellen, die die Beziehungen zu den Stakeholdern stärkt.

PFLAUM und LINXWEILER (1998) halten fest:

„Corporate Identity ist die unverwechselbare Gesamtheit aller ihrer Elemente, d.h. ihrer Menschen, Produkte, Architektur, Kultur, ihres Verhaltens, ihrer

*Gestaltung und der Art und Weise, wie sich diese Gesamtheit nach innen und nach außen mitteilt und wahrgenommen wird.*¹⁷⁸

MAST, HUCK und HUBBARD (2006) definieren die Corporate Identity als Mittel, um die Unternehmenspersönlichkeit durch die Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens nach innen und außen als einheitliches Erscheinungsbild zu präsentieren.¹⁷⁹

Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist es dabei, die Merkmale der Corporate Identity der Öffentlichkeit zu vermitteln, wodurch Unternehmensaktivitäten in Einklang damit gebracht werden und über eine systematische und kontinuierliche Kommunikation transportiert werden. Definierte Werte und Ziele eines Unternehmens müssen sich in wesentlichen Bereichen des Unternehmens wiederfinden, weshalb eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Thema der Unternehmensidentität wesentlich ist.

Der Public Relations-Verband Austria (PRVA) definiert die Unternehmensidentität folgendermaßen: *„CI ist das formulierte Selbstverständnis eines Unternehmens. Sie besteht aus festgeschriebenen, bindenden Prinzipien für Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild zur Bestimmung einer unverwechselbaren Unternehmenspersönlichkeit.“*

Ein Teil der Corporate Identity ist die Unternehmensphilosophie (Corporate Philosophie) oder auch das Unternehmensleitbild genannt, wobei AVENARIUS (2000) die Erfassung der CP zu einer der schwierigsten Phasen der Festlegung von Unternehmenswerte erkennt. Problematisch ist dabei, dass nur wenige Unternehmen definierte Ziele verfolgen bzw. die Umsetzbarkeit sich oft durch die Verschiedenheit der Mitglieder als äußerst kompliziert erweist, weshalb ein kohärentes Selbstverständnis der Mitglieder bzw. Mitarbeiter ideal ist. Den in der Öffentlichkeit kursierenden Meinungen, dem Image, muss mit einem einheitlichen Unternehmensselbstbild entgegengetreten werden.¹⁸⁰ Die Unternehmensphilosophie beeinflusst maßgeblich den Verantwortungsbereich eines Unternehmens und definiert die Ziele sowie den Führungsstil und die

¹⁷⁸ zit. Pflaum/ Linxweiler (1998): 37

¹⁷⁹ vgl. Mast/ Huck/ Hubbard (2006): 48

¹⁸⁰ vgl. Avenarius (2000): 171

Grundsätze. Innerhalb der Zielbildung von zukünftigen Unternehmensvorstellungen treten zusätzlich die Begriffe „Vision“ und „Mission“ in den Mittelpunkt. Vision- und Mission-Statements formulieren, was das Unternehmen aktuell tut, erklärt das „Warum“ und gibt an, wo sich das Unternehmen in der Zukunft positioniert. Die Vision soll festlegen, inwiefern gesetzte Ziele richtungsweisend sind.¹⁸¹ Diese Statements beschreiben sozusagen den Idealzustand im Bereich der Unternehmensführung. Das Unternehmensleitbild (Corporate Philosophy) ist in diesem Sinn eine Art „Teilvision“, durch die das Unternehmen einzelne konkrete Handlungsweisen und Maßnahmen festhält, wodurch das einheitliche Selbstverständnis aufgezeigt wird. Das Leitbild gibt außerdem Verhaltensrichtlinien vor, die als Orientierung für ein gewolltes Verhalten dienen und dem daraus entstehendes Bild nach außen nützlich sein sollen. Jene festgehaltenen Handlungsweisen sollen zur Verwirklichung der Unternehmensvision beitragen.¹⁸²

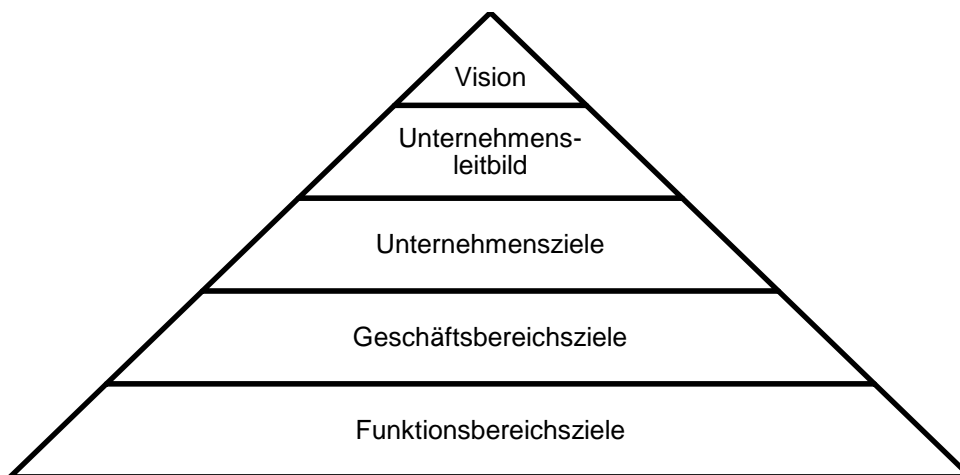


Abbildung 14: Zielhierarchie im strategischen Management¹⁸³

7.1 Instrumente der Corporate Identity

- **Corporate Design (CD)**

Ein Unternehmen will interne und externe Identifikation schaffen. Um dies zu erreichen, muss die Persönlichkeit des Unternehmens visualisiert werden. Das

¹⁸¹ vgl. Bea/ Haas (2005): 68

¹⁸² vgl. Bea/ Haas (2005): 69

¹⁸³ In Anlehnung an Bea/Haas (2005): 69

geschieht in Form des Corporate Designs, das beispielsweise Unternehmenslogos und -symbole, Unternehmensfarben, das Exterieur von Unternehmensgebäuden usw. gestaltet.

- **Corporate Communications (CC)**

Um die Corporate Identity zu vermitteln, ist eine Abstimmung der unternehmerischen Kommunikationsmaßnahmen erforderlich. Die Corporate Communications ist dabei ein geeignetes Instrument, um die Unternehmensleitsätze nach innen und außen zu kommunizieren.

- **Corporate Behaviour (CB)**

Corporate Behaviour beschreibt das geschlossene Auftreten und Verhalten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter gegenüber den Bezugsgruppen. Über das CB wird die Unternehmenspersönlichkeit nach außen verkörpert.

Die Instrumente müssen widerspruchsfrei den gewollten Gesamteindruck des Unternehmens vermitteln, um ein erwünschtes Image zu erzielen.

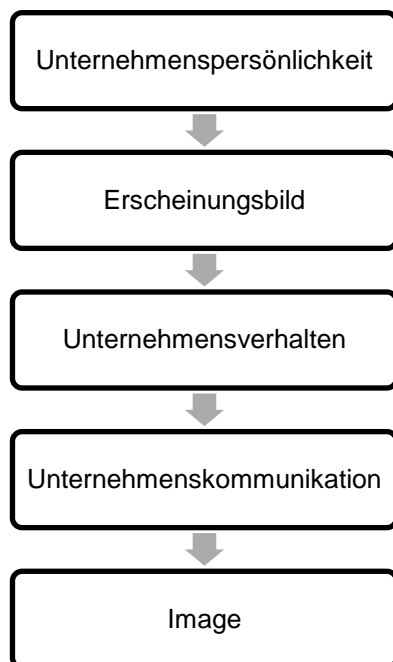


Abbildung 15: Beeinflussung des Unternehmensimages¹⁸⁴

¹⁸⁴ In Anlehnung an Demuth (1988) in Avenarius (2000): 172

7.2 Unternehmenskultur und Wertemanagement

Die Unternehmenskultur ruht auf Werten, Normen und Vorstellungen. Genauso, wie jedes soziale System gibt es auch in Unternehmen ein Wert- und Normensystem. Es basiert auf verschiedenen Einflüssen, wie Bildung, Religion, Technik, Kunst, Wirtschaft, Wissenschaft, die gemeinsam mit den daran beteiligten Stakeholder-Gruppen Vorstellungen, Erfahrungen die Unternehmenskultur bilden. Die Unternehmensphilosophie ist die Grundlage der Unternehmenskultur, wobei im Einklang damit versucht wird, ein einheitliches Regelwerk zu schaffen, mit dem sich interne und externe Stakeholder identifizieren können.

CÄSAR (1988) führt an:

„Sinn der Unternehmenskultur ist die Art, wie wir unsere Arbeit verstehen, die Art, wie wir die Welt sehen, die Dinge, die uns wichtig sind. Sie vermittelt durch Motivation nach innen und Legitimation nach außen einen Sinnzusammenhang von unternehmerischem Handeln. Neben gesicherten Basiskonsens, wie gemeinsamen Vorstellungen, und Verständigungspotential gibt sie den Mitarbeitern Handlungsorientierung und Sicherheit.“¹⁸⁵

Die Unternehmenskultur gilt als Instrument, um sich erfolgreich den Anforderungen des Marktes und der Gesellschaft zu stellen. Zugleich ist sie eine Art unsichtbare Einflussgröße, die Werte und Normen festhält und unbewusst dazu führt, ein einheitliches Orientierungsmuster zu bilden, welches sich wiederum nach außen auswirkt.

¹⁸⁵ zit. Cäsar (1988): 24

7.3 Code of Conduct

Um jene Werte festzuhalten, entwickeln immer mehr Unternehmen einen „Code of Conduct“.

Der Code of Conduct ist eine *„[f]ormelle Erklärung zu den Werten und Aktivitäten eines Unternehmens, vielfach auch über dessen Beziehungen zu den verschiedenen interessierten Kreisen.“*¹⁸⁶

Somit stellt ein Code of Conduct ein Instrument eines Unternehmens dar, um sein eigenes Wertesystem zu beschreiben und die dabei bestehende Selbstverpflichtung zu kodifizieren. Je nach Unternehmen sind die Verhaltenskodizes contentlastiger, schreiben mehr Handlungsvorgaben und Regeln vor oder beschränken sich auf wesentliche Grundsätze. Der Inhalt bezieht sich dabei auf die gesellschaftliche Integration des Unternehmens und die Involvierung interner und externer Stakeholder.¹⁸⁷ Welchen Wirkungsgrad der Ethikkodex dabei hat, ist dem Unternehmen überlassen. Ebenfalls unterschiedlich sind die Arten der Kodizes, weil diese zum Teil unternehmensintern entwickelt, andererseits mit diversen Vorgaben des Staates, anderen Stakeholdern oder Shareholdern definiert werden. Speziell international tätige Unternehmen sind dem Trend gefolgt und haben ethische Standards eingeführt. Anfangs bezogen sich Unternehmensleitlinien vermehrt auf die Erfüllung von Aufgaben, Pflichten und Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens. Ethik-Kodizes betreffen nunmehr auch die allgemeinen Ziele und Aufgaben und inkludieren neben den Mitarbeitern des Unternehmens auch externe Stakeholder als Träger. Dadurch können Interessenskonflikte geregelt werden und es kann eine Berufung auf beschlossene Vereinbarungen erfolgen. Im Sinne des Unternehmens kommt es dadurch zu Minimierung von Kosten und Zeit. Allerdings muss das Unternehmen die Kodizes den Mitarbeitern und Stakeholdern näherbringen und die Einhaltung überwachen.

¹⁸⁶ zit. Österreichischer CSR-Leitfaden in Köppl/ Neureiter (2004): 387

¹⁸⁷ vgl. Noll (2002): 116

8 Konzepte zur verantwortungsvollen Unternehmensführung

„Macht korreliert stets mit Verantwortung, unternehmerische Freiheit mit der Pflicht, diese in einem soziaethischen Sinn wahrzunehmen.“¹⁸⁸

Die veränderte Werthaltung der Gesellschaft fordert Unternehmen auf, zunehmend ethische Aspekte in die Unternehmensstrategie zu integrieren. In den letzten Jahren hat sich durch den externen Druck eine Zunahme der Integration hoher Standards zur Gestaltung von Geschäftsbeziehungen und verantwortungsvollem wirtschaftlichem Handeln gezeigt, um Geschäftspraktiken mit weltweit gültigen Leitlinien zu legitimieren. Diese Entwicklung äußert sich durch die Normierungsbemühungen der EU, industrielle Metastandards (ISO), globale NGOs und Investoren sowie Privatisierungen.

Deren Implementierung in die Unternehmen unter Berücksichtigung bestehender Compliances ist Teil des integrierten Unternehmensmanagements, das jene in allen Geschäftsebenen aufnimmt. Compliance ist ein aus der Rechtswissenschaft stammender Begriff und beschreibt die Pflicht der Unternehmen sich an geltende Gesetze zu halten.¹⁸⁹

Die Vermittlung dessen gehört zum Bereich der Corporate Communications, die Managementfunktion für Kommunikation in der Unternehmensführung. Das Wertemanagement und die Definition von Unternehmensgrundsätzen, Zielen und Visionen ist ein wesentlicher Teil, um den Ansprüchen der relevanten Stakeholder gerecht zu werden und aufbauend darauf geeignete Maßnahmen im Umgang mit diesen festzulegen.

Um das Prinzip der gesellschaftlichen Verantwortung unternehmensweit in die Geschäftsaktivitäten zu integrieren, werden eine globale Organisationsstruktur für Nachhaltigkeit sowie leistungsfähige Managementsysteme benötigt, welche wesentliche Instrumente darstellen, um jene Verantwortung zu verankern. Um diese Vorgänge zu evaluieren, gibt es systematische Überprüfungen und

¹⁸⁸ zit. Thomas/ Kinast/ Schroll-Machl (2003): 150

¹⁸⁹ vgl. Vetter (2009): 29

Berichterstattungen, beispielsweise in Form von Nachhaltigkeitsberichten.¹⁹⁰

Unter dem Druck verschiedener Stakeholder sind Unternehmen dazu aufgefordert, das Dilemma zwischen unternehmerischer Gewinnmaximierung und moralischen Idealen zu behandeln sowie Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Die Interessen relevanter Anspruchsgruppen geraten dabei mit den bestehenden Wettbewerbsbedingungen in einen Konflikt, weshalb die Unternehmensethik für die Bewältigung auftretender Spannungen, Sorge tragen soll. Die Unternehmensethik als Teilgebiet der Wirtschaftsethik beschäftigt sich primär mit den Fragen zur unternehmerischen Verantwortung (Corporate Social Responsibility). Die Integration unternehmensethischer Ansätze in die Unternehmensstrategie hilft, diverse Gesichtspunkte diesbezüglich aufzuzeigen und Unstimmigkeiten in Richtung eines gemeinsamen Konsenses zu leiten.¹⁹¹ Die Konstituierung von Werten im Unternehmensleitbild, erkennen auch DEAL und KENNEDY (1982) als möglichen Erfolgsfaktor für Unternehmen:

„...it is clear that organizations have, in fact, gained great strength from shared values – with emphasis on the „shared“. If employees know what their company stands for, if they know what standards they are to uphold, then they are much more likely to make decisions that will support those standards. They are also more likely to feel as if they are an important part of the organization. They are motivated because life in the company has meaning for them.“¹⁹²

Gleichermaßen gilt dies für die Situation von externen Stakeholdern. Transparenz der Unternehmensaktivitäten und Selbstverpflichtungen hinsichtlich ethischer Unternehmensführung kann dann Unternehmen helfen, ein einheitliches Bild nach außen zu vermitteln.

¹⁹⁰ vgl. Fischer/ Rauberger (2004): 210

¹⁹¹ vgl. Lin-Hi/ Suchanek (o.J), (Internet, Stand: 10.07.2012)

¹⁹² zit. Deal/ Kennedy (1982): 23 in Kaiser (1996): 124

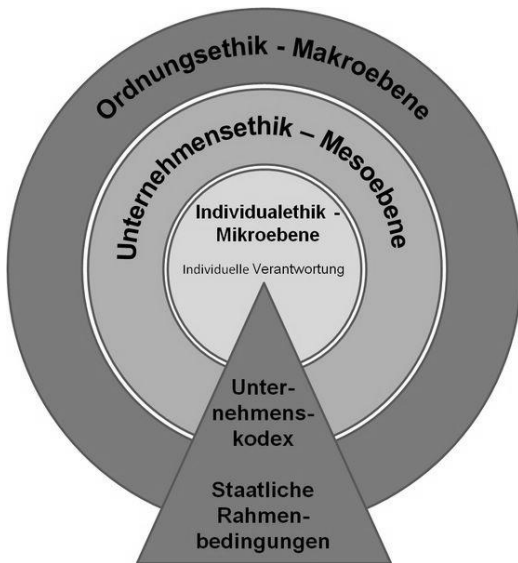


Abbildung 16: Ebenen der Wirtschaftsethik¹⁹³

8.1 Corporate Social Responsibility

Seit Beginn des 20. Jahrhunderts manifestieren sich neue Werthaltungen des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen in der Öffentlichkeit – Verantwortung und Werte werden durch den verstärkten Wandel hin zu einer moralisierten Gesellschaft immer wesentlicher. Wirtschaftsführung gerät unter externe Beobachtung und bei Nichtakzeptanz reagieren die gesellschaftlichen Öffentlichkeiten mit Boykotten, Protesten oder vehementer Kritik an der unternehmerischen Sozialpraxis. Diese Veränderungen können von Unternehmen nicht ignoriert werden.

Die Implementierung von sozialer Verantwortung, auch Corporate Social Responsibility (CSR) genannt, entwickelt sich zunehmend zu einem bedeutenden Managementkonzept der strategisch-praktischen Unternehmensführung. Kommunikation und deren Bedeutung erhalten dabei eine immer wichtigere Funktion, weil ethische Grundlagen nicht nur umgesetzt, sondern auch im Unternehmensleitbild und daher in der Unternehmenskommunikation zu finden sein müssen. Kommunikationsethik ist besonders dann von Relevanz, wenn wirtschaftliche Tätigkeiten legitimiert werden müssen.

BOWEN leistete 1953 Pionierarbeit im Sinne der heutigen CSR. Er publizierte

¹⁹³ Noll (2002): 35

ein Buch namens „Social Responsibilities of the Businessmann“, in dem er begriffliche Grundlagen für die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung festhielt. Auf Basis seiner Arbeit wurde das Thema vorerst in den USA in den wissenschaftlichen Diskurs aufgenommen und behandelt. Im Zuge der Globalisierung schwappte CSR als Managementsystem auch nach Europa über und wurde in bestimmte Richtlinien des unternehmerischen Handelns integriert. Besonders inter- bzw. multinational tätige Unternehmen begannen das Konzept für sich und ihre Tätigkeiten umzusetzen und zu kommunizieren.¹⁹⁴

„Corporate Social Responsibility (CSR) – die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – ist ein Konzept, das Unternehmen eine Grundlage liefert, um auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Interessensgruppen zu integrieren.“¹⁹⁵

Die CSR Strategien basieren auf dem sogenannten 3-Säulen-Modell, welches zeigt, dass Unternehmen sich gegenüber der Ökologie, der Ökonomie und sozialen Faktoren freiwillig und auf Bezugnahme bestehender Gesetze und Verordnungen dazu verpflichten, die Einflussnahme nach Kriterien der Nachhaltigkeit sowie im Sinne der Gesellschaft auszurichten.¹⁹⁶ Eine glaubwürdige Corporate Social Responsibility Politik hilft dem Unternehmen sich differenziert auf dem Markt zu positionieren und steigert den Unternehmens- und Marktwert. Durch strategisch gesetzte CSR-Maßnahmen eröffnen sich dem Unternehmen neue Marktsegmente und Zielgruppen, weshalb auch hier eine segmentierte Stakeholder-Kommunikation von großer Bedeutung ist.

„In Bezug auf die soziale CSR-Dimension geht es vor allem um Erwartungen verschiedener Stakeholder in Bezug auf ein gerechtes Miteinander. Das Ziel der sozialen Nachhaltigkeit kann dabei in der dauerhaften und

¹⁹⁴ vgl. Raupp/ Jarolimek/ Schultz (2011): 9

¹⁹⁵ zit. Mucha (2011) (Internet, Stand: 22.05.2012)

¹⁹⁶ vgl. Köppl/ Neureiter (2004): 5

*menschenwürdigen Existenzsicherung der individuellen Mitglieder einer Gesellschaft gesehen werden.*¹⁹⁷

Ein aktiver Stakeholder-Dialog ermöglicht es, die Erwartungen und Interessen der Stakeholder in die Unternehmens- und CSR Politik zu integrieren und somit das eigentliche Ziel der Verantwortungsübernahme umzusetzen. Der Ansatz der Corporate Social Responsibility stellt die Effekte, die ein Unternehmen durch seine Handlungen auf Mitarbeiter, Gesellschaft, Politik und Umwelt bewirkt in den Mittelpunkt. Dabei definieren gesetzliche Auflagen, sogenannte Compliances, die rechtlichen Mindeststandards, während die Gesellschaft und deren Akteure ethische und moralische Standards vorgeben.¹⁹⁸

*„Im Allgemeinen steht CSR [...] für eine freiwillige Unternehmensstrategie, die auf eine nachhaltige, langfristig orientierte Unternehmensentwicklung abstellt und neben ökonomischen auch soziale und ökologische Ziele aufeinander abgestimmt verfolgt.“*¹⁹⁹

Unter der Annahme, dass CSR sich wesentlich auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirkt, werden drei zentrale Verantwortungsbereiche eines Unternehmens definiert²⁰⁰:

1. **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft** (soziale Verantwortung):
Die Verantwortung zeichnet sich durch das Interesse der Kunden und der Gesellschaft ab. Ein Unternehmen kann Vertrauen schaffen, wenn es die Verantwortung für seine Mitarbeiter annimmt und gleichzeitig gesetzlich vorgegebene Auflagen einhält.
2. **Verantwortung gegenüber der Umwelt:** Unternehmen sind dazu aufgefordert im Interesse der Wertschöpfungskette ihre Handlungen in einen vertretbaren Einklang mit der Umwelt und den Stakeholdern zu bringen.
3. **Wirtschaftliche Verantwortung:** Corporate Governance wird zum festen Bestandteil von wirtschaftlichem Handeln. Stakeholder fordern

¹⁹⁷ zit. Vitols (2011): 18

¹⁹⁸ vgl. Köppl/ Neureiter (2004): 21

¹⁹⁹ zit. Vitols (2011): 18

²⁰⁰ vgl. Köppl/ Neureiter (2004): 21

Transparenz, Offenheit und Einblicke in verschiedenste öffentlichkeitsrelevante Bereiche eines Unternehmens (z.B. Managergehälter).

Ist ein Unternehmen international tätig, steht es vor der Bewältigung komplexer Aufgaben. Dabei wird es zu hohem Maße mit verschiedenen gesellschaftlichen Normen, veränderten Gegebenheiten, rechtlichen Grundlagen, ökonomischen Märkten, aber auch Ansprüchen konfrontiert. Ein einheitliches Reglement existiert bisweilen nur in einzelnen Arbeitsbereichen. Gerade wenn ein Unternehmen grenzübergreifend arbeitet und in Schwellen- und Entwicklungsländern fungiert, besteht eine Inkongruenz zwischen sozialen, rechtlichen, ökonomischen sowie ökologischen Ansprüchen bei der Umsetzung der jeweiligen Tätigkeiten. Hier spielt die Initiative seitens des Unternehmens soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung zu übernehmen, eine wesentliche Rolle.

In der bisherigen PR Forschung und Forschung zur Unternehmenskommunikation im Zusammenhang mit der CSR standen die kommunizierten Inhalte, die Kommunikationsstrategien und die verwendeten Kommunikationskanäle im Mittelpunkt. Es wurde versucht die Frage zu beantworten, welche Wirkung die Kommunikation eines Unternehmens im Bezug zu den CSR-Aktivitäten hat und ob diese bezogen auf einzelne Stakeholder positive Reputationseffekte erzielt. Diverse Forschungen ergaben, dass grundlegend zwei Mechanismen existieren, die positiven Reputationseffekten bei kommunizierten CSR-Maßnahmen im Weg stehen. Zum einen sind dies fehlende Kenntnisse der Stakeholder über CSR-Aktivitäten des Unternehmens und zum anderen die Skepsis der Stakeholder gegenüber CSR-Engagement sowie die daraus resultierende Negativität. Verstärkt wird dieses Glaubwürdigkeitsproblem durch kritische, externe Interessensgruppen, sogenannte moralische Unternehmen, wie beispielsweise die Medien, diverse NGOs oder Konsumentengruppen.²⁰¹ Grundlegendes Ziel von CSR-Maßnahmen ist die Steigerung des Unternehmenswertes durch Kostenreduktion, Umsatzsteigerung, Risikoverminderung, erhöhtes Ansehen

²⁰¹ vgl. Eisenegger/ Schranz (2010): 80

oder zumindest Akzeptanz. Das Stakeholder-Management gilt dabei als einer der wichtigsten Faktoren im CSR-Prozess. Damit diese Ziele des CSR-Konzepts erreicht werden können, müssen verschiedene Bedingungen daran geknüpft werden.

LUTSCHINGER (2004) hält dazu fest²⁰²:

- CSR muss zur Verwirklichung und Entwicklung von global und gesetzlich verbindlichen Regelungen sowie Umwelt- und Sozialstandards beitragen. Unternehmensverbände können (z.B. in Form von Lobbying) Einfluss nehmen und neue Gesetze mitbestimmen, die nachhaltiges Wirtschaften unterstützen.
- CSR muss neben der Beachtung von globalen Standards, wie den UN-Erklärungen, der Menschenrechtsdeklaration, OECD-Leitlinien, usw. zusätzliches Engagement zeigen und beweisen, dass das Unternehmen über bestehende Regeln hinaus Verantwortung übernimmt.
- CSR muss integriert und somit fester Bestandteil in allen Unternehmensbereichen sein.
- CSR muss die komplette Wertschöpfungskette einschließen und die Handlungen der Geschäftspartner, Subunternehmer, Transportunternehmen, usw. integrieren.
- CSR muss von einer unabhängigen Institution geprüft werden, um Glaubwürdigkeit zu gewährleisten.
- CSR muss Transparenz schaffen und der Öffentlichkeit die Möglichkeit bieten, sich über die Vorgänge des Unternehmens zu informieren. Die Informationen können durch Nachhaltigkeitsberichte zur Verfügung gestellt werden.

8.1.1 EU-Grünbuch über soziale Verantwortung der Unternehmen

Die europäische Kommission hat 2001 ein „Grünbuch“ mit Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen

²⁰² vgl. Lutschinger (2004): 169

herausgegeben. Laut der EU-Kommission liegt die Implementierung einer CSR-Strategie im Interesse der Unternehmen selbst, die dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern können. Corporate Social Responsibility führt dazu, dass sich das Unternehmen aktiv mit internen und externen Stakeholdern auseinandersetzen muss, wodurch gesellschaftliche Erwartungen erkannt und frühzeitig integriert werden können. Durch diese basisschaffenden Maßnahmen können Unternehmen sowohl durch die Erschließung neuer Märkte, als auch im Bereich des wirtschaftlichen Wachstums profitieren. CSR bildet ein nachhaltiges Miteinander, das auf gegenseitigem Vertrauen basiert. Die Gesellschaft selbst profitiert als solches ebenfalls von den CSR-Maßnahmen der Unternehmen. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Krisen ist die soziale Verantwortung gefragt. Jene Werte, die sich im CSR-Modell wiederfinden, veranlassen das Unternehmen seine Verantwortung bezüglich sozialer, ökologischer und ökonomischer Belange zu übernehmen.²⁰³

„Die soziale Verantwortung der Unternehmen betrifft Maßnahmen, die die Unternehmen über ihre rechtlichen Verpflichtungen gegenüber Gesellschaft und Umwelt hinaus ergreifen. Bestimmte Regulierungsmaßnahmen schaffen ein Umfeld, das Unternehmen eher dazu veranlasst, freiwillig ihrer sozialen Verantwortung nachzukommen.“²⁰⁴

8.2 Corporate Governance

In den letzten Jahren zeigt sich eine deutliche Zunahme von Corporate Governance Aktivitäten in der internationalen Wirtschaft. Das Prinzip von Corporate Governance (Grundsätze der Unternehmensführung) hat in erster Linie das Ziel, das Verhältnis zu den Stakeholdern zu intensivieren und zu optimieren. Dazu ist es wesentlich eine unternehmensspezifische Strategie zu implementieren, die sich aus verschiedenen Vorgaben, wie Gesetzen, Richtlinien, Kodizes, Erklärungen usw. zusammensetzt.²⁰⁵ Corporate Governance bietet durch den vorgegebenen strukturellen Rahmen die

²⁰³ vgl. Mitteilung der Kommission zur neuen EU-Strategie für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM (2011) 681 endgültig vom 25.10.2011, 4f., (Internet, Stand: 12.04.2012)

²⁰⁴ zit. KOM (2011) 681 endgültig, 4, (Internet, Stand: 12.04.2012)

²⁰⁵ vgl. Eiteman/ Stonehill/ Moffett (2007): 9

Möglichkeit, Unternehmensziele festzulegen sowie deren Umsetzung durch die Identifizierung von Mittel und Wegen zu garantieren. Das Aufsichtsorgan und die Unternehmensleitung sind dazu aufgefordert, die Umsetzung zu evaluieren und die Erreichung der Ziele durch die Implementierung des Systems zu fördern.²⁰⁶

Corporate Governance umfasst freiwillige und obligatorische Maßnahmen und setzt sich aus der Einhaltung von Gesetzen (Compliances), der Implementierung und Befolgung von anerkannten internationalen Leitlinien sowie der Umsetzung der intern entwickelten Grundsätze zusammen. EITEMAN, STONEHILL und MOFFETT (2007) erkennen die Wichtigkeit von Good Governance für ein Unternehmen. Corporate-Governance Praktiken tragen ihrer Meinung nach wesentlich zur Verbesserung von wirtschaftlichem Wachstum bei und stärken das Vertrauen der Shareholder und Stakeholder. Corporate Governance sichert zudem die Transparenz für relevante Stakeholder, um möglichst früh Konflikte oder Gefahrenpotenziale zu erkennen und unterstützt das Unternehmen darin, insofern diese „gut“ umgesetzt wird, eine positive Reputation zu erzielen. Corporate Governance zeigt sich als rentabel für Unternehmen, da immer mehr Investoren sich dafür interessieren und die Umsetzung effektiver und effizienter Corporate Governance-Praktiken einsetzen, um den Wert der eigenen Kapitalanlage zu erhöhen.²⁰⁷

Zur Orientierung und als Maßstab, wie Unternehmen Corporate Governance praktizieren können, gibt es verschiedene Grundsätze guter Unternehmensführung, wie der österreichische Corporate Governance Kodex, der deutsche Corporate Governance Kodex oder die „OECD Principles of Corporate Governance“.²⁰⁸

Die OECD hat die derzeit verbreitetsten Leitlinien zur Umsetzung des Corporate Governance-Rahmens entwickelt. Die „OECD Principles of Corporate Governance“ wurden 1999 gemeinsam mit nationalen Regierungen, internationalen Organisation und Unternehmen aus dem privaten Sektor

²⁰⁶ vgl. OECD-Grundsätze der Corporate Governance (2004): 11, (Internet, Stand: 15.03.2012)

²⁰⁷ vgl. Eiteman/ Stonehill/ Moffett (2007): 16

²⁰⁸ vgl. Österreichischer CSR-Leitfaden in Köppl/ Neureiter (2004): 332

festgehalten und 2002 weiterentwickelt.²⁰⁹ Der dabei veröffentlichte Katalog hält in deutscher Übersetzung (im Wortlaut übernommen) folgendes fest²¹⁰:

1. **Sicherung der Grundlagen eines effektiven Corporate-Governance-Rahmens:** Der Corporate-Governance-Rahmen sollte transparente und leistungsfähige Märkte fördern, mit dem Prinzip der Rechtsstaatlichkeit in Einklang stehen und eine klare Trennung der Verantwortlichkeiten der verschiedenen Aufsichts-, Regulierungs- und Vollzugsinstanzen gewährleisten.
2. **Aktionärsrechte und Schlüsselfunktionen der Kapitaleigner:** Der Corporate-Governance-Rahmen sollte die Aktionärsrechte schützen und deren Ausübung erleichtern.
3. **Gleichbehandlung der Aktionäre:** Der Corporate-Governance-Rahmen sollte die Gleichbehandlung aller Aktionäre, einschließlich der Minderheits- und der ausländischen Aktionäre, sicherstellen. Alle Aktionäre sollten bei Verletzung ihrer Rechte Anspruch auf effektive Rechtsmittel haben.
4. **Rolle der verschiedenen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder) bei der Corporate Governance:** Der Corporate-Governance-Rahmen sollte die gesetzlich verankerten oder einvernehmlich festgelegten Rechte der Unternehmensbeteiligten anerkennen und eine aktive Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Stakeholdern mit dem Ziel der Schaffung von Wohlstand und Arbeitsplätzen sowie der Erhaltung finanziell gesunder Unternehmen fördern.
5. **Offenlegung und Transparenz:** Der Corporate-Governance-Rahmen sollte gewährleisten, dass alle wesentlichen Angelegenheiten, die das Unternehmen betreffen, namentlich Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage, Eigentumsverhältnisse und Strukturen der Unternehmensführung, zeitnah und präzise offen gelegt werden.
6. **Pflichten des Aufsichtsorgans (Board):** Der Corporate-Governance-Rahmen sollte die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die

²⁰⁹ vgl. Eiteman/ Stonehill/ Moffett (2007): 9

²¹⁰ vgl. OECD-Grundsätze der Corporate Governance (2004), (Internet, Stand: 15.03.2012)

effektive Überwachung der Geschäftsführung durch den Board und die Rechenschaftspflicht des Board gegenüber dem Unternehmen und seinen Aktionären gewährleisten.

8.3 Corporate Citizenship

Da der Begriff „Corporate Citizenship“ von verwandten Begriffen, wie Corporate Social Responsibility und Corporate Governance²¹¹ abgegrenzt werden muss, soll der Terminus hier eine kurze Erklärung finden.

Corporate Citizenship (Unternehmensbürgerschaft) ist die

„Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokaler, nationaler und globaler Umwelt.“²¹²

Somit stellt das CC-Konzept eine unternehmerische Strategie dar, die mittel- bzw. langfristig ausgerichtet ist und das Unternehmen selbst als „guten Bürger“ sieht, der sich auf Basis gesellschaftlicher Verantwortung engagiert. Im Wesentlichen beschäftigt sich das Konzept der CC mit der Geschäftsethik, sozialer Verantwortung, Philanthropie, Werteentwicklung und -management und der Beziehung zu den Kommunen.²¹³

Gründe für große Unternehmen sich dem Thema „Corporate Citizenship“ anzunehmen, fasst JORDAN (2004) anhand folgender Zahlen, die durch eine Befragung von US-Firmen eruiert wurden, zusammen²¹⁴:

- 82 % der Firmenvertreter sind der Meinung, dass ein bestimmtes CC-Verhalten zur Grundvoraussetzung des gesellschaftlichen Engagements zählt.
- 75 % erkennen, dass ihre Gründungstradition und Unternehmenswerte sie zu Corporate Citizenship verpflichtet.
- 59 % glauben, dass CC image- und rufverbessernd wirkt.
- 52 % geben an, dass gutes CC Teil ihrer Geschäftsstrategie ist.

²¹¹ Gemeinsam sind Corporate Governance, Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility unter dem Begriff Corporate Responsibility (CR) zusammengefasst.

²¹² zit. Österreichischer CSR-Leitfaden in Köppl/ Neureiter (2004): 384

²¹³ vgl. Jordan (2004): 151ff.

²¹⁴ vgl. Jordan (2004): 147f.

- 52 % empfinden, dass CC wichtig für die Kunden ist und
- lediglich 24 % nennen Gesetze und politischen Druck als Grund CC zu integrieren.

Corporate Citizenship-Aktivitäten finden dabei durch unternehmerisches Engagement statt. ALLGÄUER und LARISCH (2011) nennen Spenden, Sponsoring, Mitarbeiterengagement und Public Private Partnership als wesentliche Instrumente, um dieses umzusetzen.²¹⁵

²¹⁵ vgl Allgäuer/ Larisch (2011): 284ff.

9 Die globale Dimension der CSR-Debatte

9.1 Internationale Leitlinien

Zahlreichen grenzüberschreitend tätigen Konzernen wird vorgeworfen, durch ihre Geschäftstätigkeiten und die globalen Strategien der Profitmaximierung gegen die Mindeststandards der internationalen Menschenrechte zu verstoßen. In den vergangenen Jahren wurden deshalb eine Fülle von Organisationen aktiv, die die Rahmenbedingungen der Globalisierung neu zu strukturieren versuchen und Unternehmen als wesentlichen Teil der Förderung von „nachhaltiger Entwicklung“ machen. Unter nachhaltiger Entwicklung wird dabei das Konzept verstanden, das die ökologische, soziale und ökonomische Dimension hinsichtlich eines verantwortungsvollen Umgangs mit Ressourcen gleichermaßen vereint.²¹⁶

Die im Rahmen dieser Entwicklung konstituierten Empfehlungen und Standards nationaler und internationaler Organisationen sind freiwillige Richtlinien zur verantwortungsvollen Unternehmensführung. Solche Standard-Initiativen werden von internationalen Organisationen (IGO/Staat), Unternehmen/Branchenverbänden und NGOs ins Leben gerufen. Im Sinne des gesellschaftlichen Wandels verpflichten sich immer mehr Unternehmen zur deren Einhaltung und integrieren diese in den unternehmensinternen Code of Conduct. Bekannte Initiativen (Global Standard Initiatives – GSI) sind dabei der Global Compact (UNGC), die Global Reporting Initiative (GRI) und diverse ISO-Normen (International Standard Organisation).

Gleichzeitig müssen Unternehmen die jeweiligen Gesetze und Bestimmungen in allen Ländern, in denen sie tätig sind, als rechtliche Grundlage der Geschäftstätigkeiten respektieren und einhalten sowie Arbeitnehmer nach geltendem Recht (z.B. Arbeitszeitengesetz, Urlaubsgesetz usw.) behandeln.²¹⁷ Ein Beispiel dafür sind die Anforderungen aus dem Bereich des Arbeitsrechts. Die ILO (International Labour Organisation) formulierte dazu eine dreigliedrige

²¹⁶ vgl. Köppl/ Neureiter (2004): 25

²¹⁷ vgl. Österreichischer CSR-Leitfaden (2004) in Köppl/ Neureiter (2004): 336

Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik, welches in Kapitel 9.1.4 angesprochen wird.

Die Anzahl der Initiativen, die sich mit diesem Thema beschäftigen, ist groß, weshalb hier lediglich ein Ausschnitt wiedergegeben werden kann. KÖPPL und NEUREITER (2004) nennen wesentliche globale Initiativen, die sich mit dem Thema CSR auf globaler Ebene beschäftigen:

- Global Reporting Initiative der UNEP
- Das „Global Compact“ Projekt der UN
- OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

9.1.1 OECD – Leitlinien für multinationale Unternehmen

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind Empfehlungen, der teilnehmenden OECD-Staaten, bezüglich Grundsätzen und Maßstäben für ein „verantwortungsvolles und dem geltenden Recht entsprechendes unternehmerisches Verhalten“.²¹⁸

Die OECD selbst ist eine internationale Organisation, bestehend aus 34 Mitgliedsstaaten. Die Mehrzahl der OECD-Staaten gilt als politisch, sozial und ökonomisch „entwickelt“. Gemeinsam verpflichten sie sich durch die „Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung“ der Demokratie und freien Marktwirtschaft.

Die Leitsätze gelten als Orientierungshilfe und halten fest, „welche gemeinsamen Erwartungen die Teilnehmerstaaten für das Geschäftsverhalten der Unternehmen hegen [...]“.²¹⁹ Ziel ist es, die Aktivitäten des Unternehmens mit der im Gastland vorzufindenden Politik und Gesetzten in Einklang zu bringen sowie verantwortungsbewusstes unternehmerisches Verhalten zu zeigen. Das Verhältnis zwischen dem Gastland und dem investierenden Unternehmen soll dadurch gefördert und kontrolliert werden sowie der nachhaltigen Entwicklung dienen. Wesentlich ist, dass die Leitsätze auf Freiwilligkeit beruhen. Die OECD-Leitsätze wurden aufgrund des

²¹⁸ zit. OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (2000): 17, (Internet, Stand: 04.03.2012)

²¹⁹ zit. OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (2000): 18, (Internet, Stand: 04.03.2012)

Strukturwandels und der zunehmenden Internationalisierung konzipiert.²²⁰ Die OECD hält in ihrem im Jahr 2000 veröffentlichten Paper zudem fest, dass große Konzerne am internationalen Markt für den größten Teil der Investitionen verantwortlich sind. So zeigen sich unter Berücksichtigung der zunehmenden Wichtigkeit von Klein- und Mittelbetrieben, die veränderten Verhältnisse zwischen Stakeholdern und die zu erkennende Verschmelzung von ursprünglichen Unternehmensgrenzen. Da die Umsetzung der Leitsätze auf freiwilliger Initiative beruht, handelt es sich hierbei vielmehr um eine konstruktive Möglichkeit für Unternehmen im Sinne der nachhaltigen Entwicklung und unter Berücksichtigung der Öffentlichkeit, die zunehmendes Interesse an den Unternehmungen zeigt, eine praktische Verfahrensweise zu verfolgen, die sicherstellt, dass soziale, ökonomische und ökologische Ziele im Einklang bleiben.²²¹

Am ökonomischen Markt herrscht ein harter Wettbewerb, dem sich die Unternehmen stellen müssen, um zu bestehen. Der Ruf zahlreicher Unternehmen gerät durch das Bild, sich mit allen Mitteln einen Wettbewerbsvorteil schaffen zu wollen, in Bedrängnis. Umso wichtiger ist es, sich an Standards und Verhaltensgrundsätze zu halten, um sicherzustellen, dass sämtliche gesellschaftliche Aspekte, innerhalb denen sich ein Unternehmen aufhält, verantwortungsbewusst abgedeckt sind.²²² Als Reaktion darauf, haben sich viele Unternehmen dafür entschieden konzerninterne Orientierungs- sowie Managementprogramme und -systeme zu etablieren.²²³

Die Teilnehmerländer, die sich an den OECD-Leitsätze orientieren, wollen gemeinsam dazu beitragen, den ökonomischen, ökologischen und sozialen Fortschritt durch ihre Aktivitäten zu fördern und das Entstehen von Problemen bestmöglich zu minimieren. Um jene Ziele in den Bereichen Menschenrechte, Soziales, Umwelt, Antikorrruption, Steuern und Verbraucher zu realisieren,

²²⁰ vgl. OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (2000): 17, (Internet, Stand: 04.03.2012)

²²¹ vgl. OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (2000): 18, (Internet, Stand: 04.03.2012)

²²² vgl. OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (2000): 18, (Internet, Stand: 04.03.2012)

²²³ vgl. OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (2000): 18, (Internet, Stand: 04.03.2012)

besteht eine Kooperation zwischen den Regierungen, den Teilnehmerländer und Unternehmen, Gewerkschaften und NGOs.²²⁴

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Die Unternehmen sollten in dieser Hinsicht

1. einen Beitrag zum wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Fortschritt im Hinblick auf die angestrebte nachhaltige Entwicklung leisten;
2. die Menschenrechte der von ihrer Tätigkeit betroffenen Personen respektieren, im Einklang mit den internationalen Verpflichtungen und Engagements der Regierung des Gastlands;
3. den lokalen Kapazitätsaufbau durch eine enge Zusammenarbeit mit den jeweiligen örtlichen Gemeinwesen einschließlich Vertretern der lokalen Wirtschaft fördern und gleichzeitig die Expansion der Aktivitäten des Unternehmens auf den Inlands- und Auslandsmärkten gemäß dem Prinzip solider Geschäftspraktiken fördern;
4. die Humankapitalbildung fördern, namentlich durch Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten und Erleichterung von Aus- und Weiterbildung ihrer Arbeitnehmer;
5. davon absehen, sich um Ausnahmeregelungen zu bemühen bzw. Ausnahmen zu akzeptieren, die nicht in den Gesetzen oder Vorschriften über Umwelt, Gesundheit, Sicherheit, Arbeitsmarkt, Besteuerung, finanzielle Anreize oder sonstige Bereiche vorgesehen sind;
6. gute Corporate-Governance-Grundsätze unterstützen und für deren Beachtung sorgen sowie empfehlenswerte Corporate-Governance-Praktiken entwickeln und anwenden;
7. wirksame Selbstregulierungspraktiken und Managementsysteme konzipieren und anwenden, die ein Klima des gegenseitigen Vertrauens zwischen den Unternehmen und der Gesellschaft der Gastländer begünstigen.

²²⁴vgl. OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (2000): 19, (Internet, Stand: 04.03.2012)

8. dafür sorgen, dass ihre Arbeitnehmer umfassend über die jeweilige Unternehmenspolitik unterrichtet sind und sich daran halten, indem sie sie hinreichend, auch im Rahmen von Schulungsprogrammen, über diese Politik informieren;
9. von diskriminierenden oder Disziplinarmaßnahmen gegenüber Arbeitnehmern absehen, die dem Management oder gegebenenfalls den zuständigen Behörden in gutem Glauben Praktiken melden, die gegen das geltende Recht, die Leitsätze oder die Unternehmenspolitik verstoßen;
10. ihre Geschäftspartner, einschließlich Zulieferfirmen und Unterauftragnehmer, wo praktikabel, zur Anwendung von Grundsätzen der Unternehmensführung ermutigen, die im Einklang mit den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen stehen;
11. sich jeder ungebührlichen Einmischung in die Politik des Gaststaats enthalten.

9.1.2 Global Compact der UNO

Der Global Compact ist eine international anerkannte Initiative der Vereinten Nationen, die Mindeststandards für Unternehmen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Anti-Korruption aufgestellt hat. Weltweit 5.000 Unternehmen haben sich freiwillig dazu verpflichtet, den Global Compact, ein Multi-Stakeholder-Netzwerk, bestehend aus Unternehmen, der Zivilgesellschaft, Forschungseinrichtungen, Wirtschafts- und Arbeitnehmerverbänden sowie Städten, in ihre unternehmerischen Aktivitäten zu integrieren.

Der Pakt teilt sich in vier Bereiche, wobei die Erklärung grundlegend auf der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, den Prinzipien und Rechten der ILO und den Grundsätzen zur Erklärung von Rio (Umwelt und Entwicklung) basiert:

I. Menschenrechte

Prinzip 1: Unterstützung und Respektierung der Internationalen Menschenrechte im eigenen Einflussbereich

Prinzip 2: Sicherstellung, dass sich das eigene Unternehmen nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt

II. Arbeitsnormen

Prinzip 3: Wahrung der Vereinigungsfreiheit und wirksame Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen

Prinzip 4: Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit

Prinzip 5: Abschaffung der Kinderarbeit

Prinzip 6: Beseitigung der Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung

III. Umweltschutz

Prinzip 7: Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen

Prinzip 8: Ergreifung von Schritten zur Förderung einer größeren Verantwortung gegenüber der Umwelt

Prinzip 9: Hinwirkung auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien

IV. Korruptionsbekämpfung

Prinzip 10: Selbstverpflichtung, Korruption in allen Formen, einschließlich Erpressung und Bestechlichkeit, zu begegnen.

9.1.3 Global Reporting Initiative der UNEP

Im Jahr 1997 konzipierten die US-amerikanische NGO CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) gemeinsam mit der UNEP (Abteilung für Umwelt der Vereinten Nationen) ein Raster, um die Einflüsse eines Unternehmens auf die Gesellschaft zu beurteilen. Unternehmen sollen in einem Katalog, bestehend auf 96 Indikatoren in den Bereichen Sozialwesen, Ökologie

und Ökonomie einen Leistungsbericht erstellen. Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine Empfehlung auf freiwilliger Basis und bietet auf globaler Ebene einheitliche Rahmenbedingungen, um jene Einflüsse auf Mensch und Umwelt darzustellen²²⁵.

Zentrale Aspekte der Nachhaltigkeitsberichterstattung sind dabei²²⁶:

- **Ökonomische Kriterien:** Gehalt, Lohn, Produktivität, Outsourcing, Forschung & Entwicklung, Ausbildung
- **Ökologische Kriterien:** Auswirkungen auf Wasser, Luft, Land, Artenvielfalt und Gesundheit
- **Soziale Kriterien:** Sicherheit & Gesundheit am Arbeitsplatz, Arbeitsrechtsbestimmungen, Menschenrechte, Gehalt (Outsourcing)

9.1.4 ILO Arbeitsrechte & Menschenrechte

Die International Labour Organization (ILO) ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen im Bereich weltweiter Arbeits- und Sozialstandards. Der Verwaltungsrat der internationalen Arbeitsorganisation entwickelte im Jahr 1977 eine dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik, die im November 2000 und März 2006 in einer Neufassung abgeändert wurde. Ausgangspunkt dessen waren die Aktivitäten von multinationalen Unternehmen in den 1960er und 1970er Jahren, die es nötig machten, Verhaltensregeln aufzustellen, um die stattfindenden Tätigkeiten der Unternehmen in den Gastländern entsprechend zu legitimieren. Dabei zustande kommende Probleme, vor allem in Entwicklungsländern, sollten so in den Bereichen der Arbeit- und Sozialpolitik analysiert und kontrolliert werden, um internationale Richtlinien einzuführen, die als Instrumente gelten sollten. Produkt dessen war eine dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik (Erklärung über MNUs).²²⁷

Ziel der Erklärung ist es, die Aktivitäten der Unternehmen dazu zu nutzen,

²²⁵ vgl. Köppl/ Neureiter (2004): 27

²²⁶ vgl. Köppl/ Neureiter (2004): 27

²²⁷ vgl. ILO - Grundsatzerklärung (2006): 5, (Internet, Stand: 04.04.2012)

wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt zu fördern und unter Berufung auf die Resolutionen der Vereinten Nationen die neue internationale Wirtschaftsordnung zu stärken.²²⁸

„Die in diesem universalen Instrument niedergelegten Grundsätze verstehen sich als Richtlinien für multinationale Unternehmen, Regierungen und Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände in Bereichen wie Beschäftigung, Ausbildung, Arbeits- und Lebensbedingungen und Arbeitsbeziehungen.“²²⁹

Die dreigliedrige Erklärung der ILO setzt keine Mindestanforderungen oder verlangt spezifische Aktionen der Unternehmen, sondern empfiehlt, sich auf freiwilliger Basis im Sinne der Erklärung zu engagieren und Verantwortung für die betreffenden Akteure (Staat, Sozialpartner und Unternehmen) zu übernehmen. Aufgrund der Zunahme von Investitionen im Ausland muss die Wichtigkeit der Grundsätze auf ein Neues bestärkt werden. Sie bietet die Möglichkeit, jene Grundsätze als Richtlinien in das eigene Unternehmen aufzunehmen und somit positive Auswirkungen in sozialen Belangen und im Bereich der Arbeit zu optimieren.²³⁰ Die ILO rät den Unternehmen dazu jene Erklärung zu achten, um damit ein gemeinsames Klima zu schaffen, dass relevante Stakeholder integriert, soziale Entwicklung fördert und zu wirtschaftlichem Wachstum beiträgt.²³¹

9.2 Managementsysteme

Im Bereich der internationalen Normenentwicklung ist für diese Arbeit speziell die Nachhaltigkeitsrichtlinie ISO 26000 von Relevanz, weshalb sie im folgenden Kapitel erklärt werden soll. Zusätzlich gibt es eine relevante Norm im Bereich der sozialen Verantwortung von Unternehmen (Social Accountability 8000) und der Beziehungen zu Stakeholdern (Account Ability 1000). Aufgrund der Vielzahl von Normen wurden lediglich die folgenden zur genaueren Erklärung ausgewählt, da diese im Bezug auf die forschungsleitende Fragestellung interessant sind.

²²⁸ vgl. ILO - Grundsatzerklärung (2006): 8, (Internet, Stand: 04.04.2012)

²²⁹ zit. ILO - Grundsatzerklärung (2006): 5, (Internet, Stand: 04.04.2012)

²³⁰ vgl. ILO - Grundsatzerklärung (2006): 5, (Internet, Stand: 04.04.2012)

²³¹ vgl. ILO - Grundsatzerklärung (2006): 6, (Internet, Stand: 04.04.2012)

9.2.1 Nachhaltigkeitslinie ISO 26000

Die ISO 26000 wurde im November 2010 von 400 Experten aus 99 Ländern als weltweites Normendokument zur gesellschaftlichen Verantwortung von verschiedenen Organisationen entwickelt. Sie beinhaltet einen Leitfaden zum Thema CSR sowie Strategien, Systeme, Verfahrensweisen und Prozesse, um ein einheitliches, globales Handeln in der Unternehmenspraxis zu vereinfachen, wodurch das Verständnis für das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gefördert werden soll.²³²

Inhaltlich soll die ISO 26000 einen global akzeptierten Standard für ein Organisationsverhalten festhalten, um gesellschaftliche Verantwortung einheitlich anzunehmen und diese mit bestmöglichen Strategien in die Unternehmenspraxis zu integrieren.²³³ Voraussetzung ist, dass die beteiligten Stakeholder die Norm akzeptieren.

„SR ist keine exklusive Aufgabenstellung für Unternehmen, sondern das Ergebnis der Anstrengungen aller Akteure der Gesellschaft und deren Vernetzung.“²³⁴

Durch dieses gemeinsame Vorgehen und die Akzeptanz der ISO soll das Vertrauen der Öffentlichkeit hergestellt und verstärkt werden. Der Leitfaden integriert bereits existierende Ansätze zur ökologischen und sozialen Verantwortung, wie die GRI (Global Reporting Initiative) oder den Global Compact sowie die ILO-Kernarbeitsnorm.

²³² vgl. Schmiedeknecht/ Wieland (2012): 260

²³³ vgl. Schmiedeknecht/ Wieland (2012): 267f.

²³⁴ zit. Schmiedeknecht/ Wieland (2012): 268

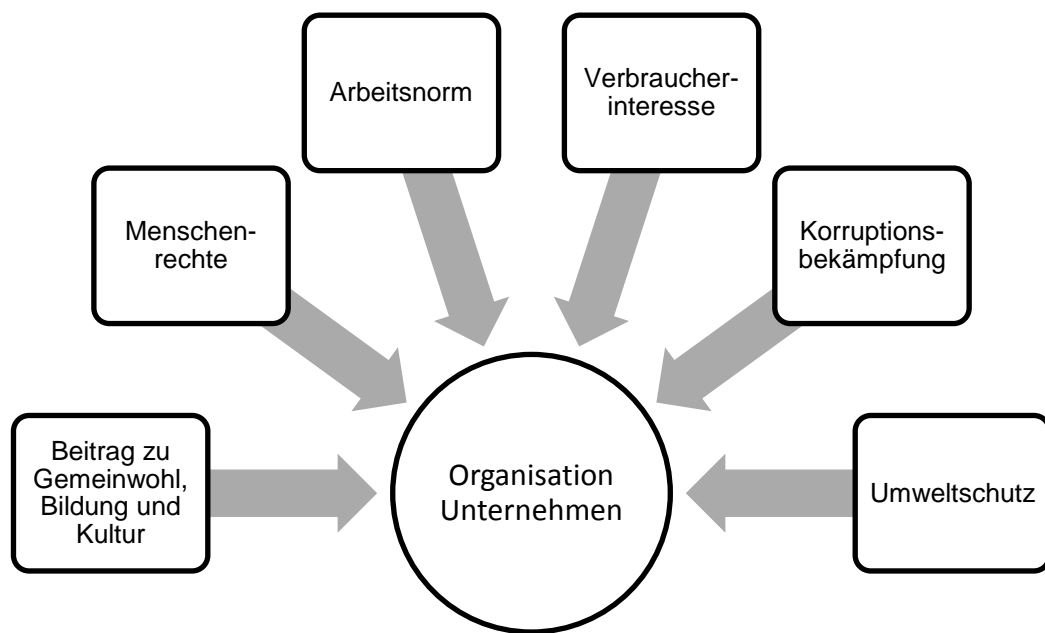


Abbildung 17: Sieben Kernthemen der ISO 26000

9.2.1.1 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES 2011)

Die Kommunikation mit Stakeholdern und somit die Schaffung eines Dialogs ist ein wesentliches Element bei der Realisierung von internationalen Projekten. Die Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen, die Wahrung der Interessen und die Bereitstellung von Information macht es möglich (Multi-)Stakeholder-Initiativen zu gestalten und deren Ausarbeitungen umzusetzen. Bei der nachhaltigen Gestaltung globaler Entwicklungen spielen diese Initiativen eine wesentliche Rolle, um gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen zu bewältigen. Aus Sicht der privatwirtschaftlichen Unternehmen, die international tätig sind, wird hier soziale Verantwortung übernommen.

Stakeholder Engagement bietet dem Unternehmen langfristig gesehen die Möglichkeit, Ideen und Anregungen konstruktiv in weitere Unternehmungen einzuarbeiten, um diese somit dem Unternehmen selbst und den Stakeholdern zugutekommen zu lassen. Die Geschäftsentscheidungen werden dabei auf Basis eines zweiseitigen Dialogs getroffen. Stakeholder-Engagement hat daher nichts mit einer eindimensionalen Informationsübermittlung oder persuasiven Intentionen zu tun, sondern fokussiert bewusst auf eine kommunikative

Reziprozität. Die Vorteile der Umsetzung eines Stakeholder-Engagement-Plans sind eindeutig: Long-term Sustainability (langfristige Nachhaltigkeit) und Shareholder Value (Aktionärswert).

Der AA 1 000 Stakeholder Engagement Standard gilt als erster publizierter Standard dieser Art und wurde im Zuge der Entwicklung des A1 000 AccountAbility Principles Standard (2008) entwickelt. Stakeholder-Engagement soll den Unternehmen helfen, Stakeholder zu involvieren, um gemeinsam ein nachhaltiges und erfolgreiches Vorgehen zu fördern.

Stakeholder-Engagement hat viele Vorteile, die auf Basis des Stakeholder-Engagement-Standard AA1000 geschaffen wurden²³⁵:

- Stakeholder-Engagement führt zu nachhaltiger, sozialer Entwicklung auf Basis der Mitbestimmung durch relevante Stakeholder im Entscheidungsprozess.
- Stakeholder-Engagement bietet die Chance für ein verbessertes Risiko- und Reputationsmanagement.
- Durch das Miteinander, das durch das Konzept des Stakeholder-Engagements, geschaffen wird, können Ressourcen (Wissen, Kapital, Technologie) besser verteilt und effizienter bei der Problemlösung eingesetzt werden.
- Stakeholder-Engagement verbessert das Verständnis für die komplexe Umwelt, besonders im Bezug auf die Marktentwicklung und die kulturellen Gegebenheiten.
- Die Involvierung der Stakeholder schafft Lernprozesse, die sich positiv auf Produkt und Prozessimprovisationen auswirken können.
- Stakeholder sollen in ständigem Informationsaustausch mit der Organisation (Unternehmen) stehen, um Entscheidungen und Aktionen, zu einem gemeinsamen Konsens zu bringen.

²³⁵ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 7, (Internet, Stand: 09.04.2012)

- Stakeholder-Engagement soll dazu beitragen, Vertrauen und Transparenz zu schaffen.

Der Stakeholder-Engagement Standard sieht strukturell einen „Engagement Prozess“ vor, der sich in vier Schritte gliedert:

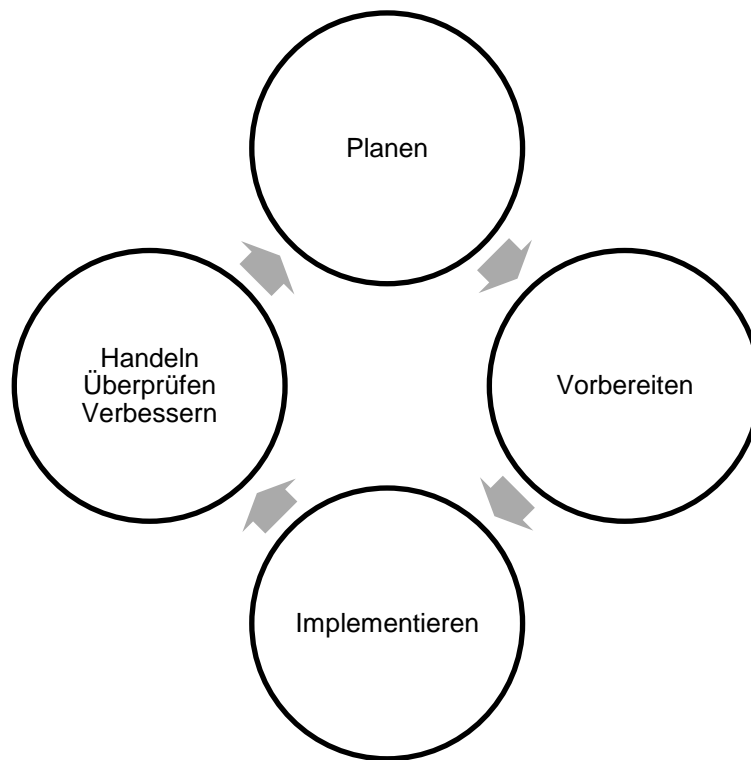


Abbildung 18: Stakeholder-Engagement Prozess²³⁶

In Folge werden die einzelnen Prozess-Schritte genauer beschrieben, um einen verständlichen Überblick zu geben:

1. Planung

a. Profilerstellung und Mapping der Stakeholder

Wer sind relevante Stakeholder und aus welchem Grund findet das Engagement statt? Dabei müssen verschiedene Indikatoren beachtet werden: Das Unternehmen muss über Wissen verfügen, welchen Zweck die Stakeholder-Gruppe durch das Engagement erfüllt haben will, also welche Erwartungen daran gesetzt werden. Außerdem dient die

²³⁶ In Anlehnung an AccountAbility A1 000 (2008)

Profilerstellung dazu, bestehende Beziehungen zu benennen und auszudrücken, wie diese aufeinander wirken. Wesentlich ist dabei die Freiwilligkeit des Engagements und ob die Stakeholder-Gruppen die Möglichkeit haben, ihre Standpunkte frei auszudrücken. Als weitere Punkte müssen der Grad der Einflussnahme, der Typ des Stakeholders bzw. der Stakeholder-Gruppe, der kulturelle Kontext sowie geographische Größen der Unternehmung eruiert werden und welche Chancen und Möglichkeiten der effektiven Involvierung von Stakeholdern bestehen.²³⁷

b. Einstufung des Stakeholder-Engagements und des Grades der Involvierung

Die Beziehung zwischen Organisation/Unternehmen und Stakeholder/-Gruppe soll definiert werden und gleichzeitig flexibel bleiben. Über bestimmte Zeiträume verändert sich das Niveau der Beziehung und das Stakeholder-Engagement wird entweder wichtiger oder schwächt ab. Diese Veränderungen müssen stets beachtet werden. Wesentlich ist ebenfalls eine individuelle Ausarbeitung von Aktivitäten und Methoden für einzelne Stakeholder oder Gruppen und die Regelung des Umgangs, der gepflegt wird. Stakeholder-Engagement wird dabei als reziproker Prozess verstanden, der einen gegenseitigen Informationsaustausch beinhaltet.

c. Identifizierung der Grenzen der Offenlegung

Die „boundaries of disclosure“ legen fest, welche Informationen die Organisation oder das Unternehmen mit der Stakeholder-Gruppe, sowohl im Stakeholder-Engagement selbst, als auch außerhalb, teilt. Diese Festlegung ist wesentlich, weil so klar definiert wird, was anhand von festgelegten Kriterien, kommuniziert wird. Um gegenseitiges Verständnis zu schaffen, ist ein identer bzw. ähnlicher Wissenstand sinnvoll, der es möglich macht, auf konkrete Belange einzugehen. Die Organisation oder

²³⁷ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 22ff., (Internet, Stand: 09.04.2012)

das Unternehmen muss dabei in Erwägung ziehen, dass ein vertrauliches Agreement zwischen einzelnen Stakeholdern oder Gruppen herangezogen wird, um etwaige Informationen zu teilen, die eine wesentliche Basis für ein erfolgreiches Miteinander schaffen.²³⁸

d. Erstellen des Engagement-Plans

Die Erstellung eines Engagement-Plans, der für relevante Stakeholder zugänglich ist sowie inhaltlich ergänzt werden kann, ist wesentlicher Bestandteil des Prozesses und dient der Dokumentierung. Der Plan soll mindestens aus folgenden Punkten bestehen²³⁹:

- Mandat für das Engagement
- Zweck und Anwendungsbereich des Engagements
- Inhaber des Engagement sowie deren Rollen und Verantwortlichkeiten
- Methoden und Resultate der Stakeholder-Identifizierung
- Methoden und Resultate der Stakeholder-Profile und Mappings
- Aktivitäten vor dem Engagement
- Klassifizierung des Levels und der Methoden des Engagements
- Boundaries of disclosure

e. Schaffung wesentlicher Indikatoren

Die Indikatoren sollen als qualitative oder quantitative Messgrößen dienen, um die Beziehung zwischen Stakeholdern und Organisation oder Unternehmen zu messen bzw. zu evaluieren. Dabei besteht für Stakeholder die Möglichkeit einen Input zu leisten. Wesentlich ist jedoch, dass die Indikatoren sich an die Vorschriften der AA1000SES (2011) halten.²⁴⁰

²³⁸ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 28, (Internet, Stand: 09.04.2012)

²³⁹ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 27f., (Internet, Stand: 09.04.2012)

²⁴⁰ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 31, (Internet, Stand: 09.04.2012)

2. Vorbereitung

a. *Mobilisierung der Ressourcen*

Um das Stakeholder-Engagement interaktiv zu vollziehen, muss die Organisation oder das Unternehmen die Ressourcen, die vorhanden bzw. benötigt werden, identifizieren. Finanzielle, soziale und technische Ressourcen müssen daher genau beachtet werden, um Konflikte im Sinne von Interessensunterschieden bestmöglich zu vermeiden.²⁴¹

b. *Aufbau und Identifizierung von Kapazitäten*

Die Organisation oder das Unternehmen soll Kapazitäten identifizieren, die benötigt werden, um das Engagement effektiv zu gestalten. Nicht jede Stakeholder-Gruppe ist in gleichem Maße fähig oder gewillt in den Engagement-Prozess einzutreten. Umso wichtiger ist es, Expertisen, Vertrauen und Erfahrungswerte aufzuzeigen, um mögliche Lücken oder Problematiken behandeln zu können. Kapazitäten sind dabei Knowledge (Wissen), Skills (Können) und Opportunities (Chancen), die sich in unterschiedlichen Formen ausdrücken können. Sprachliche Barrieren oder Verständigungsprobleme sowie kulturelle Faktoren oder zeitliche Inkongruenzen müssen deshalb in Erwägung gezogen werden, um die Risiken für das Scheitern des Stakeholder-Engagements zu minimieren.²⁴²

c. *Identifizierung von Risiken*

Um Stakeholder-Engagement ohne große Probleme stattfinden zu lassen, müssen vorab etwaige Risiken benannt, analysiert und nach ihrer Konfliktstärke klassifiziert werden.

²⁴¹ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 31, (Internet, Stand: 09.04.2012)

²⁴² vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 32f., (Internet, Stand: 09.04.2012)

Folgende Probleme sind dabei zu beachten²⁴³:

- Konflikte zwischen beteiligten Stakeholder
- Kompromisslosigkeit seitens der Stakeholder
- Partizipationsverdrossenheit
- Aufbau von Erwartungen, die seitens der Organisation oder des Unternehmens nicht erfüllt werden können
- Unausgeglichene Verteilung zwischen „schwachen“ und „starken“ Stakeholdern
- Unruhestiftendes Verhalten von Stakeholdern
- Uninformierte Stakeholder
- Nicht befugte Stakeholder

3. Implementierung des Engagement-Plans

a. Stakeholder einladen sich zu beteiligen

Die Organisation bzw. das Unternehmen ist dazu aufgefordert, Stakeholder zur Partizipation einzuladen und eine geeignete Kommunikation für die jeweilige Stakeholder-Gruppe zu finden. Der Stakeholder-Engagement-Plan sieht vor, dass der Organisation oder dem Unternehmen eine Datenbank relevanter Stakeholder zu Verfügung steht sowie dass die Aufforderung zur Beteiligung individuell an Personen gerichtet ist, um diese für ein Engagement zu motivieren.²⁴⁴

b. Stakeholder informieren

Die Stakeholder müssen mit ausreichend Information versorgt werden, um sich erfolgreich beteiligen zu können. Dabei müssen die Informationen für die Stakeholder zugänglich sein und sämtliche relevanten Themenfelder behandeln, die sich innerhalb der Wechselbeziehung positiv auf den Stakeholder-Prozess auswirken.²⁴⁵

²⁴³ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 34f., (Internet, Stand: 09.04.2012)

²⁴⁴ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 36, (Internet, Stand: 09.04.2012)

²⁴⁵ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 37, (Internet, Stand: 09.04.2012)

c. *Beteiligung der Stakeholder*

Um langfristig eine Beziehung zwischen Organisation bzw. Unternehmen und den Stakeholdern aufzubauen, ist die Festlegung von prozessualen und behaviouralistischen Regeln entscheidend. Die ISO Norm sieht diesbezüglich vor, dass ein respektvoller, verständnisorientierter Umgang gepflegt wird. Dadurch sollen etwaige Probleme schon von Grund auf erkannt und beseitigt werden.²⁴⁶

d. *Dokumentation des Engagements und des Outputs*

In der Dokumentation sollen folgende Punkte festgehalten werden:

- Ziel des Engagements
- Verwendete Methoden
- Beteiligte/ Nicht-Beteiligte
- Zeitspanne
- wörtliche Niederschrift (nicht unbedingt benötigt)
- Zusammenfassung der Erwartungen und Sichtweise der Stakeholder
- Zusammenfassung der „key discussions“
- Output (z.B. Propositionen, Empfehlungen usw.)²⁴⁷

e. *Entwicklung eines Aktionsplans*

Der Aktionsplan beinhaltet die Analyse und Antwort der im Engagement entstandenen Outputs. Ebenso finden sich Konsultationen zu verschiedenen Verantwortungsbereichen wieder, die für die Implementierung des Aktionsplans zuständig sind. Wichtig ist, dass der Aktionsplan nach den Anliegen, Erwartungen und Auffassungen der Stakeholder ausgerichtet ist sowie eine Strategie beschreibt, die sich an relevanten Verpflichtungen seitens der Regierung oder dem Management orientiert. Indikatoren, die Ziele und Ausführungen

²⁴⁶ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 38, (Internet, Stand: 09.04.2012)

²⁴⁷ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 39, (Internet, Stand: 09.04.2012)

festhalten, sollen ebenso Bestandteil sein, wie die Beschreibung sämtlicher Prozesse, die zur Optimierung beitragen.²⁴⁸

f. Kommunikation des Engagements Outputs und des Aktionsplans

Beteiligte sollen über die Outputs und den generierten Aktionsplan informiert werden. Dies hat den Vorteil, dass den Stakeholdern ein konsistentes Feedback und genügend Informationen bereitgestellt werden, um sich weiter zu engagieren.²⁴⁹

4. Handeln, Überprüfen und Verbessern

a. Monitoring und Evaluierung des Engagements

Um die Qualität des Stakeholder-Engagements zu messen, ist die Überwachung und Evaluierung stattfindender oder bestehender Prozesse entscheidend und es sind unter Berücksichtigung der Kriterien des ISO Stakeholder-Engagement Standards durchzuführen. Diese richten sich im Speziellen an die Evaluierung von²⁵⁰:

- Commitment und Integration
- Zweck, Ziel und Ausmaß der Stakeholder-Beteiligung
- Prozess
- Outputs (des Aktionsplans) und Outcomes (Resultate der Entscheidungen und Aktionen)
- Reporting

b. Lernen und Verbessern

Zukünftige Engagements bedürfen einer stetigen konstruktiven Entwicklung in Belangen des Designs, der Planung und des methodischen Vorgehens.²⁵¹

²⁴⁸ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 40, (Internet, Stand: 09.04.2012)

²⁴⁹ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 40, (Internet, Stand: 09.04.2012)

²⁵⁰ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 41f., (Internet, Stand: 09.04.2012)

²⁵¹ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 42, (Internet, Stand: 09.04.2012)

c. *Vorsetzung des Aktionsplans*

Um den Aktionsplan langfristig umzusetzen und zu verbessern, sollen Outcomes des Aktionsplans analysiert werden. Dadurch kann festgehalten werden, in welchem Maß sich Stakeholder beteiligen und in wieweit dies zum Erfolg der Organisation bzw. des Unternehmens beiträgt.²⁵²

d. *Reporting Stakeholder-Engagement*

Unternehmen und Organisationen verpflichten sich dazu, die bestehenden Stakeholder-Engagement Prozesse zu veröffentlichen. Der Sinn besteht darin, dass der Öffentlichkeit Informationen zugänglich gemacht werden sollen, die die Stakeholder-Engagement Aktivitäten aufzeigen. Dabei sollen die Strategie und die Abläufe der Organisation oder des Unternehmens integriert sein, um diese zu legitimieren.²⁵³

9.2.2 SA8000 - Soziale Verantwortung

Der SA8000 ist der erste Standard auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung in der Unternehmensführung und wurde 1997 von der Organisation SAI (Social Accountability International) entwickelt. Die Themenbereiche beziehen sich im Wesentlichen auf Kinderarbeit, Arbeit unter Zwang, Gesundheit und Sicherheit, Vereinigungsfreiheit, Diskriminierung, Disziplinierung, Arbeitszeiten, Vergütung und das Managementsystem. Jene Anforderung basieren auf den Konventionen der International Labour Organisation (ILO), der Universal Declaration of Human Rights und der UN Konvention für Kinderrechte. Unternehmen, die den Standard freiwillig aufnehmen, verpflichten sich zur Dokumentation des Managementsystems. Somit berücksichtigt die Unternehmensführung die Rechte der Arbeitnehmer, deren Arbeitsplatzbedingungen und die grundlegenden Menschenrechte in ihren Geschäftstätigkeiten. Für die Unternehmen ergeben sich daraus ebenfalls Vorteile, die sich positiv auswirken. Jene Vorteile der Implementierung des

²⁵² vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 43, (Internet, Stand: 09.04.2012)

²⁵³ vgl. AccountAbility A1 000 (2008): 43, (Internet, Stand: 09.04.2012)

Standards sind beispielsweise die Förderung des Wettbewerbs und des Images sowie die Stärkung des Vertrauens von Stakeholdern nach innen und außen.²⁵⁴

So schreiben SPITALSKY und BLAZEK (2004): *„Wer glaubwürdig gesellschaftliche Verantwortung demonstrieren will, muss eine unabhängige Prüfung seines Verhaltens zulassen.“*²⁵⁵

Der SA 8000 hat sich trotz anfänglicher Berührungsängste seitens der Unternehmen gut etabliert und findet sich bei einer Reihe von internationalen Konzernen wieder.²⁵⁶

²⁵⁴ vgl. Social Accountability International (SAI) SA8000 (Internet, Stand: 12.07.2012)

²⁵⁵ zit. Spitalsky/ Blazek (2004): 245

²⁵⁶ vgl. Spitalsky/ Blazek (2004): 245

10 Internationale Projektfinanzierung der International Finance Institutions

“Governments have strong economic reasons for promoting infrastructure investments. This can be explained by the public goods nature of infrastructure. It is generally acknowledged that investing in infrastructure has significant indirect benefits, which are arguably of greater importance than the direct economic benefits.”²⁵⁷

EU-Kommission (2011)

Die EU-Energiepolitik hat es sich zur Aufgabe gemacht, die einseitige Abhängigkeit von Energieimporten zu reduzieren. Durch den Ausbau der Nabucco Pipeline soll die europäische Energieinfrastruktur gestärkt und neue Transportmöglichkeiten sollen erschlossen werden. Auch die österreichische Energie-Außenpolitik fordert eine Intensivierung des internationalen Energiehandels und erklärt das Nabucco Projekt als Mittel für einen zunehmend liberalisierten, europäischen Energiebinnenmarkt. Um diesen zu realisieren, sind der Ausbau des Energienetzes zur Sicherstellung einer garantierten Versorgung und somit finanzielle Investitionen notwendig.

Das Nabucco Pipeline-Projekt ist geprägt von einer enormen Anzahl an Stakeholdern. Zahlreiche Akteure vertreten unterschiedlichste Interessen, die vom Bau bis zur Verhinderung der Projektumsetzung reichen. Wesentlich ist, dass die EU das Nabucco-Pipeline-Projekt als nötige, strategische Entwicklung sieht, um Europa vom russischen Gasmarkt unabhängiger zu machen. Dabei soll die Erdgasversorgung Europas gesichert werden. Gegenteilig besteht aber auch die Möglichkeit, dass die Nachfrage nach Erdgas sinkt, was einen Überfluss an Erdgas bedeuten würde. Trotz möglicher, ungünstiger Szenarien

²⁵⁷ zit. EU-Kommission (2011): Stakeholder Consultation Paper. Commission Staff Working Paper on the Europe 2020 Project Bond Initiative, S. 3, (Internet, Stand: 17.02.2012)

unterstützt die EU den Ausbau und sieht die Unabhängigkeit des russischen Monopols als zukunftsführende Perspektive.²⁵⁸

Die internationalen Finanzinstitutionen, EBWE, IFC und EIB, tragen durch ihre Investition des Nabucco Projekts, wesentlich zur Umsetzung bei. Durch die Zusage der Beteiligung der Finanzinstitutionen im September 2010 wurden zudem höchste Standards hinsichtlich sozialer und umweltbezogener Aspekte integriert.

10.1 International Finance Institutions

Die Bezeichnung „Internationale Finanzinstitution“ (engl. International Finance Institution) ist ein Oberbegriff, um Finanzinstitute von Entwicklungsbanken zu beschreiben. Die IFC, Mitglied der Weltbank, die EBWE, die europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung, sowie die EIB, die europäische Investitionsbank, sind unter anderem unter diesem Terminus zusammengefasst. Zu den IFIs zählen auch noch andere regionale, bi- und multilaterale Finanzinstitutionen. Die Gründungsgeschichten der Finanzinstitutionen sind ähnlicher Natur und haben das Ziel, Projekte zur Förderung und Entwicklung unterschiedlichster Bereiche zu finanzieren – dies vor allem in den Sektoren Landwirtschaft, Energie, Umwelt, Gesundheit/ Soziales, Verkehr, Wasserversorgung, Bildung und Armutsbekämpfung.

10.1.1 International Finance Corporation (IFC)

Die Weltbankgruppe wurde 1944 in Bretton Woods in den USA mit dem Ziel der Förderung von wirtschaftlich rückständigen Staaten gegründet. Damit sollten sogenannte Entwicklungsländer finanziell unterstützt werden, um wieder aktiv am Welthandel teilzunehmen und somit die Armut im eigenen Land zu minimieren. Die Weltbankgruppe setzt sich aus folgenden fünf rechtlich und finanziell souveränen Institutionen zusammen: International Bank for Reconstruction and Development (IBRD), International Development Association (IDA), International Finance Corporation (IFC), International Center for Settlement of Investment Disputes (ICSID) sowie Multilateral Investment

²⁵⁸ vgl. Feil/ Rüttinger/ Tänzler/ Supersberger/ Bleischwitz (2011), (Internet, Stand: 17.05.2012)

Guarantee Agency (MIGA).

Um die komplexen Anforderungen zu erfüllen, wurden den einzelnen Institutionen definierte Aufgabenbereiche zugeteilt. Zusammenfassend betrachtet, besteht das Ziel der Weltbankgruppe darin, entwicklungspolitische Aufgaben zu erfüllen, um den Lebensstandard zu steigern und die Armut in den Mitgliedsstaaten zu reduzieren.

Die IFC selbst hat die Aufgabe den privaten Sektor in Entwicklungsländern zu fördern und soll dadurch zur wirtschaftlichen Entwicklung beitragen. Speziell private Investoren sollen sich an Projekten beteiligen, um den Entwicklungsprozess voranzutreiben. Die International Finance Corporation ist der größte multilaterale Kreditgeber für privatfinanzierte Projekte in Entwicklungs- und Schwellenländern. Somit zählt die Projektfinanzierung zur Kerntätigkeit der IFC. Wesentlich ist, dass die International Finance Corporation lediglich Projekte unterstützt, die einen absehbaren Ertrag erwirtschaften und die Volkswirtschaft des Landes fördert, in dem das Projekt umgesetzt wird. Die IFC kofinanziert nur große Projekte ab etwa 20 Millionen Dollar, wobei die Branche keine wesentliche Rolle spielt. Obwohl die IFC nur maximal 25 Prozent der Gesamtkosten eines Projekts finanziert, vergibt sie ein „inoffizielles“ Gütesiegel - „Weltbank-finanziert“ - das für viele Investoren von entscheidender Bedeutung ist. Die Kreditvergabe für die Projektfinanzierung geschieht durch die Weltbank selbst. Dabei wird mittels eines internationalen Ausschreibungsverfahrens, ein oder mehrere potenzielle/r Kreditnehmer ermittelt. Neben der Finanzierung der Projekte, überwacht und überprüft die Bank bzw. deren Fachleute die Projekte auf eine bestmögliche Durchführung und Effizienz.²⁵⁹ Die International Finance Corporation hat sich den Äquator-Prinzipien (siehe Kapitel 10.3) verpflichtet und fordert von ihren Kunden aus eigener Kraft entwicklungsfreundliche Projekte, die im Einklang mit den vorgegebenen Konditionen stehen, umzusetzen.

²⁵⁹ vgl. Mosler (1987): 16

10.1.2 Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE)

Die EBWE ist eine multinationale Institution, die 1991 als Reaktion auf politische und wirtschaftliche Veränderungen in Mittel- und Osteuropa gegründet wurde und deren „Kunden“ hauptsächlich aus dem Privatsektor kommen. Die Investitionen finanzieren Projekte, die wirtschaftliche Transformationsprozesse im Sinne der Förderung und Entwicklung zur offenen Marktwirtschaft vorantreiben. Ursprünglich sollten Regionen, die nach dem Zusammenbruch des kommunistischen Regimes in einem wirtschaftlich desolaten Zustand waren, unterstützt werden. Heute arbeitet die EBWE im intensiven politischen Dialog mit anderen internationalen Finanzinstitutionen und Organisationen zusammen, um strukturelle und sektorenspezifische Reformen zu begünstigen. Das in- und ausländische Kapital soll mobilisiert werden, wodurch die Investitionen der europäischen Bank zur Entwicklung funktionierender marktwirtschaftlicher Volkswirtschaften beiträgt. Die EBWE investiert in den 29 Ländern, zu denen auch Bulgarien, Ungarn, Rumänien und die Türkei gehören. Die geplante Route der Nabucco Pipeline erstreckt sich dabei über genannte Länder, wodurch die Bedingungen für eine Kofinanzierung aus dieser Perspektive gegeben sind.

10.1.3 Europäischen Investitionsbank (EIB)

Die europäische Investitionsbank finanziert als Institution der europäischen Union langfristige Projekte, die zur Realisierung der von der EU gesetzten Ziele beitragen. Projekte, die dabei im Fokus stehen, sind schwerpunktmäßig in der EU angesiedelt, finden sich aber auch in den Nachbarländern in Ost- und Südeuropa und anderen Heranführungsländern wieder. Die Investitionen sollen grundsätzlich die „Entwicklung des Privatsektors, den Ausbau von Infrastruktur, die Sicherheit der Energieversorgung sowie die ökologische Nachhaltigkeit und den Klimaschutz“²⁶⁰ fördern. Der Ausbau der TEN, der transeuropäischen Netze, und der Zugangsnetze gehören zu den Förderschwerpunkten der EIB. Im Rahmen der EU-Außenpolitik hat die EIB die Aufgabe, die ausländische Privatsektorentwicklung durch bereitgestellte Investitionen zu fördern sowie

²⁶⁰ zit. EIB [1], (Internet, Stand: 25.04. 2012)

soziale und wirtschaftliche Infrastruktur zu optimieren. Wesentlich sind ebenfalls die strengen Reglements im Klimaschutz, die innerhalb der Projektfinanzierung durch die EIB beachtet werden müssen.²⁶¹ Die EIB konstituiert zudem wichtige Grundsätze und Standards und richtet ihre Operationen sowie den Stakeholder-Umgang danach aus. Zu den Grundsätzen der Bank gehören die *„systematische Berücksichtigung ökologischer und sozialer Standards, gute Governance, Transparenz und Rechenschaftslegung als Maßstab für die EIB selbst und für ihre Geschäftspartner [und die] Minimierung des eigenen ökologischen Fußabdrucks.“*²⁶²

Konkret existieren dabei Dokumente zu folgenden Bereichen²⁶³:

- Transparenzpolitik der EIB
- Beschwerdeverfahren der EIB
- Anti Fraud Policy
- Corporate Social Responsibility
- EIB Statement of Environmental and Social Principles and Standards

Diese Grundsätze müssen auch in jenen Projekten umgesetzt werden, die von der EIB finanziert sind.

10.2 Forderungen der International Finance Institutions

Ein internationales Infrastrukturprojekt wie die Nabucco Pipeline wird aus Mitteln der Nabucco Anteilseigner, internationaler Finanzinstitutionen, Exportkreditversicherungen und dem kommerziellen Bankenmarkt in Übereinstimmung mit internationalen Sozial- und Umweltstandards finanziert.²⁶⁴ Sozialstandards werden dabei als wesentliches Instrument zur Armutsbekämpfung definiert, da sie im Sinne der Projektfinanzierung zur Verbesserung von Lebensbedingungen in Entwicklungs- und Schwellenländern beitragen. Dabei steht die Anpassung von Unternehmen an die Wirtschaftspolitik der Gastgeberländer im Vordergrund.

²⁶¹ vgl. EIB [2], (Internet, Stand: 25.04.2012)

²⁶² zit. EIB [3], (Internet, Stand: 25.04.2012)

²⁶³ vgl. EIB [4], (Internet, Stand: 27.04.2012)

²⁶⁴ vgl. Homepage der Nabucco Gas Pipeline International GmbH [3], (Internet, Stand: 11.01.2012)

Projekte, die von den drei internationalen Finanzinstitutionen (ko-)finanziert werden, müssen daher hohen Sozial- und Umweltstandards entsprechen sowie technisch fundiert sein. Die komplexen Anforderungen an eine Projektfinanzierung sind strengstens einzuhalten, nicht nur aufgrund der Vorgaben, sondern besonders auch auf Druck von kritischen externen Stakeholdern, wie NGOs, die die Investitionen in Schwellen- und Entwicklungsländern beobachten. Die IFIs fordern Unternehmen auf, die Menschenrechte zu wahren, um nicht selbst darin involviert zu sein und somit eine Rolle als Komplize zu übernehmen.

Zudem wird ein intensiver Kontakt zu den Stakeholdern gefordert. Im Sinne des Stakeholder-Engagements soll dabei wesentlich auf die Ansprüche der Stakeholder eingegangen werden. Beispielsweise soll bei der Umsetzung eines solchen Projekts wie der Nabucco Pipeline, das länderübergreifend gebaut wird, das Leben der lokalen Bevölkerung durch mögliche Umsiedlungen, Vertreibungen oder Konflikte um Wasser und Land nicht bedroht werden. Dazu existieren verschiedene Prinzipien und Handbücher, die Vorschläge für ein dialogisches Miteinander zwischen Unternehmen und Stakeholdern beinhalten.²⁶⁵

Obwohl internationale Finanzinstitutionen vorsehen, Stakeholder genügend zu involvieren und einen Dialog aufzubauen, findet sich Kritik seitens Nichtregierungsorganisationen oder anderen ideologischen Initiativen.²⁶⁶ Stakeholder-Dialoge sind für das Unternehmen von großer Bedeutung, da Medien, Kunden, NGOs, Politik und Investoren die Umsetzung von Großprojekten genau beobachten.

10.3 Äquator Prinzipien

In den 1990er Jahren wurde die Kritik der Finanzierung von großen Projektvorhaben immer größer, was dazu führte, dass sich 2002 eine Gruppe von Großbanken, die im internationalen Projektfinanzierungsgeschäft fungierten, gemeinsam mit der Weltbanktochter IFC zu einer Konferenz

²⁶⁵ Ein Beispiel dafür ist das Handbuch der IFC: "IFC Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets".

²⁶⁶ vgl. Bank Track (2004), (Internet, Stand: 15.01.2012)

zusammen fanden, um ein Regelwerk an Mindeststandards zu schaffen. Diese Rahmenbedingungen galten für die Planung, Durchführung und den eigentlichen Betrieb von Geschäften in der Projektfinanzierung, die Investitionen von 50 Millionen Euro überschreiten. Jene Standards wurden „Äquator-Prinzipien“ genannt, um ihren weltumspannenden Anspruch als Leitlinien zu symbolisieren.

“The Equator Principles stipulate how financial institutions should consider environmental and social issues in their project finance operations.”²⁶⁷

Die Äquator-Prinzipien (engl. Equator Principles) wurden mittlerweile adaptiert und gelten als anerkannte Umwelt- und Sozialstandards, die von beteiligten Finanzinstituten unterschrieben wurden. Deshalb müssen in internationalen Projekten, auch wenn viele Gastländer geringere Standards von Umwelt- und Sozialrichtlinien haben, die Äquator-Prinzipien umgesetzt werden.²⁶⁸ Die Prinzipien tangieren Themen wie die Umsiedlung von Menschen etwa beim Bau von Staudämmen, den Gebrauch gefährlicher Substanzen bei der Goldgewinnung oder die Auswirkung auf die einheimische Bevölkerung. Die Leitlinien sind ein freiwilliges Regelwerk der Banken zur Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards im Bereich der Projektfinanzierung.²⁶⁹

Das wesentliche Ziel von Banken und Unternehmen ist es, durch die Anwendung der Äquator-Prinzipien öffentliche Akzeptanz und Legitimation für die Projekte und dabei stattfindende Aktivitäten, zu schaffen. Somit sollen eventuelle Störungen durch protestierende Gruppen der Zivilgesellschaft umgangen werden.²⁷⁰ Obwohl die Äquator-Prinzipien eigentlich auf Projektfinanzierungen beschränkt sind, haben sie mittlerweile auch in anderen Bereichen die Weiterentwicklung verantwortungsvoller Umwelt- und Sozialstandards unterstützt.

Die Kritik seitens Nichtregierungsorganisationen bleibt jedenfalls erhalten, weil Äquator-Banken zum Teil kontroverse Projekte, wie die Baku Ceyhan Ölpipeline oder das Sachalin II Öl- und Gasprojekt in Russland finanzieren.

²⁶⁷ zit. Blowfield/Murray (2011): 218

²⁶⁸ vgl. Schuhmacher (2009): 5

²⁶⁹ vgl. Blowfield/ Murray (2011): 219

²⁷⁰ zit. Schuhmacher (2009): 6

Äquator-Prinzipien

Äquator-Banken vergeben Projektfinanzierung nur unter der Einhaltung folgenden Bedingungen:

Prinzip 1: Überprüfung und Kategorisierung

Prinzip 2: Sozial- und Umweltverträglichkeitsprüfung

Prinzip 3: Anwendbare Sozial- und Umweltstandards

Prinzip 4: Umwelt-Managementplan

Prinzip 5: Konsultation und Offenlegung

Prinzip 6: Beschwerdemechanismus

Prinzip 7: Unabhängige Überprüfung

Prinzip 8: Kreditvereinbarungsklauseln

Prinzip 9: Unabhängige Überwachung und Berichterstattung

Prinzip 10: Berichterstattung der teilnehmenden Finanzinstitution

11 Deskriptive Darstellung des Fallbeispiels: Nabucco Gas Pipeline International GmbH

Die Nabucco Gas Pipeline International GmbH wurde 2004 als unabhängiges Gastransportdienstleistungsunternehmen gegründet. Der direkte Aufgabenbereich besteht in der Entwicklung, dem Bau und Betrieb sowie der Vermarktung der Pipeline-Kapazität, wobei die international tätige Gesellschaft mit einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgabenbereiche sowie deren Organisation und Koordinierung konfrontiert ist.

Die Pipeline beginnt an der georgisch-türkischen sowie der irakisch-türkischen Grenze, führt durch Bulgarien, Rumänien und Ungarn und endet in Baumgarten, bei Wien. Ziel ist es, den europäischen Markt mit Gas zu beliefern um die Energieversorgung in Europa zu sichern. Nabucco gilt als das größte Infrastrukturprojekt Europas, die Anzahl der beteiligten Länder betreffend und im Sinne des EU-Programms „Transeuropäische Netze“ zu einem der fünf wichtigsten Vorhaben hinsichtlich dem Ausbau des europäischen Energieleitungsnetzes.



Abbildung 19: Geplante Route der Nabucco Pipeline²⁷¹

Neben der ursprünglich geplanten Route der Nabucco Pipeline, ist auch die NABUCCO WEST im Gespräch, die von der bulgarisch-türkischen Grenze über

²⁷¹ Homepage der Nabucco Gas Pipeline International [4], (Internet, Stand: 12.12.2012)

Rumänien, Bulgarien und Ungarn bis nach Österreich führt und somit eine verkürzte Version der eigentlichen Nabucco Pipeline darstellen würde.

Die Finanzierungsstrategie für Nabucco besteht aus 30% Eigenkapital (Investitionen der Shareholder) und 70% Fremdfinanzierung, wobei jene Fremdfinanzierung durch die EBWE, IFC, EIB zustande kommt. Die NIC agiert nach EU-Recht und steht in direktem Eigentum der Nabucco-Partner [OMV (Österreich), FGSZ (Ungarn), Transgaz (Rumänien), Bulgarian Energy Holding (Bulgarien), Botas (Türkei) und RWE (Deutschland)].

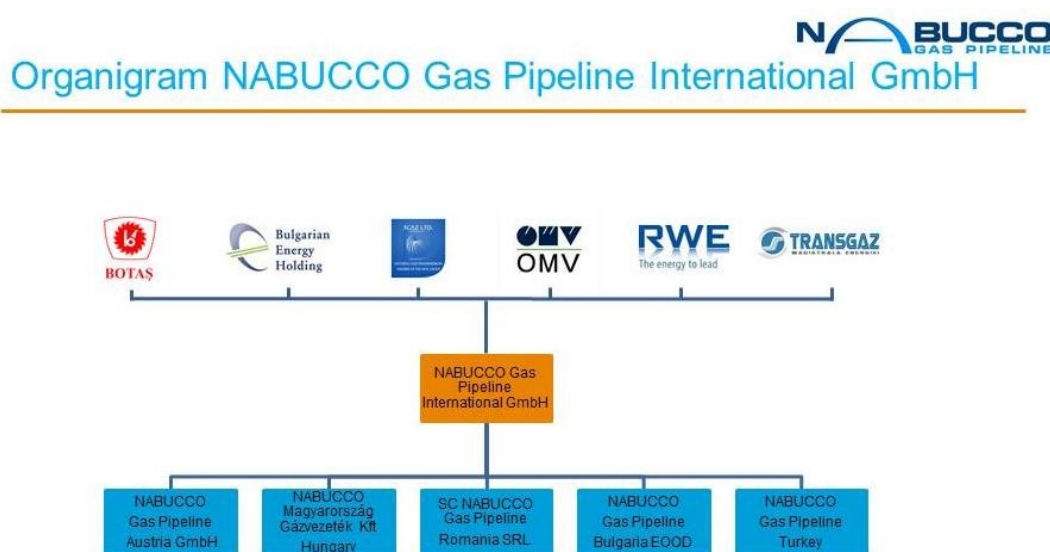


Abbildung 20: Organigramm der Nabucco Gas Pipeline International GmbH²⁷²

Das Unternehmen ist verantwortlich für alle Phasen im Nabucco-Pipeline-Projekt, unter anderem der Entwicklungsphase, der Bauphase sowie der Betriebs- und Marketingphase, als auch für die Planung, Koordination und Management aller PR-Aktivitäten im Namen der Anteilseigner. Dieser Aufgabenbereich zeichnet sich durch eine enorme Komplexität aus und verlangt ein strategisches Management.

Die Nabucco Pipeline GmbH arbeitet über ein integriertes Managementsystem, das den ISO-Normen entspricht²⁷³ und operative wie wirtschaftliche Ziele festhält. Das Unternehmen hat darin auf Basis der Unternehmensrichtlinien ausführliche Verhaltensregeln definiert, die dazu beitragen sollen, den Dialog

²⁷² Homepage der Nabucco Gas Pipeline International GmbH [5], (Internet, Stand: 20.12.2012)

²⁷³ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

mit den Stakeholdern zu stärken und zukunftsorientiert Vertrauen zu schaffen. Dabei steht verantwortungsbewusstes, ökonomisches Handeln ebenso im Mittelpunkt, wie ein respektvoller Umgang mit der Umwelt und der Gesellschaft. Die Schaffung eines aktiven Dialogs ist grundlegendes kommunikatives Mittel bei der Umsetzung der Pipeline. Im gemeinsamen Interessensaustausch sollen relevante Stakeholder integriert und eine langfristige Beziehung aufgebaut werden. Auf der Grundlage von Respekt für die Umwelt und die Gesellschaft gibt die Nabucco Gas Pipeline International GmbH an, im Sinne der genannten Geschäftsethik zu handeln.

11.1 Unternehmensleitbild der NIC

Die Unternehmensrichtlinie umfassen die Bereiche Arbeitsverhältnisse, Menschenrechte, Gesundheit, Umwelt, soziale Belange, Sicherheit sowie Corporate Governance. Als Fundament der Grundwerte wurden dabei die 10 Prinzipien der Initiative UN Global Compact gewählt.²⁷⁴ Jenes Fundament deckt die wesentlichen Bereiche, die für die Nabucco Gas Pipeline International GmbH von Bedeutung sind ab und findet sich im Ethik-Kodex wieder.²⁷⁵ Die NIC hat sich einem Code of Conduct verpflichtet, der im Einklang mit internationalen Standards und Prinzipien konzipiert wurde und gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility) in das Management des Unternehmens integriert. Der Code of Conduct ist in fünf Bereiche strukturiert: Einführung, Geltungsbereich und Grundsätze, Gesellschaft und Mitarbeiter, Umwelt - Gesundheit – Arbeitssicherheit und Corporate Governance.²⁷⁶

11.2 Stakeholder-Management der NIC

Aufgrund des hohen Komplexitätsgrades, dem sich das Unternehmen konfrontiert sieht, tritt die Bedeutung eines erfolgreichen Stakeholder-Managements in den Vordergrund. Im Folgenden sollen die Stakeholder, die Stakeholder-Kommunikation und die Bedeutung des Stakeholder-Engagements der NIC vorgestellt werden.

²⁷⁴ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁷⁵ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁷⁶ vgl. Homepage der Nabucco Gas Pipeline International GmbH [6], (Internet: Stand: 05.05.2012)

a. Stakeholder der NIC

Um die Stakeholder zu segmentieren, führt die NIC eine Stakeholder-Analyse durch. Dabei soll ein eindeutiges Bild über verschiedene Stakeholder-Gruppen entstehen, um darauf aufbauend die abgestimmte Kommunikations- und Engagement-Strategie anwenden zu können. Teil der Stakeholder-Analyse ist es, den Einfluss und die Auswirkungen auf die einzelnen Stakeholder-Gruppen zu analysieren, um entsprechende Ausgleichsmaßnahmen setzen zu können. Jene Maßnahmen sollen einer langfristigen Strategie folgen und sicherstellen, dass die Zufriedenheit aller Stakeholder gewährleistet ist und bleibt. Die Stakeholder-Analyse ist somit wesentliche Basis, um im weiteren Verlauf die Stakeholder-Kommunikation und das Stakeholder-Engagement danach auszurichten.²⁷⁷

*„Nabucco's Stakeholder sind alle Organisationen und Personen, die direkt oder indirekt von dem Projekt betroffen sind, die ein berechtigtes Interesse an Durchführung des Projektes haben bzw. die Möglichkeit dessen weitere Entwicklung zu beeinflussen. Stakeholder können betroffene lokale Gemeinden sein, aber auch Einzelpersonen und ihre formellen oder informellen Vertreter, wie nationale oder lokale Regierungsbehörden, Politiker, Religionsführer, zivilgesellschaftliche Organisationen, spezielle Interessensgruppen, die Wissenschaftsgemeinschaft oder andere Unternehmen.“*²⁷⁸

Die NIC segmentiert Stakeholder dabei folgendermaßen²⁷⁹:

- a. **Betroffene:** Grundeigentümer, Mieter, Landnutzer (Jäger, Fischer etc.), Einwohner der betroffenen Gemeinden, benachteiligte Gruppen und Third Parties, die entsprechende Einrichtungen besitzen (z.B. Asfinag)
- b. **Andere Interessensgruppen:** Internationale Finanzinstitute (IFC, EBRD, EIB), NGOs, akademische Institute, Gewerkschaften, Medien, Behörden und Meinungsbildner

²⁷⁷ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁷⁸ zit. Homepage der Nabucco Gas Pipeline International GmbH [1], (Internet, Stand: 10.05.2012)

²⁷⁹ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

c. **Interne Stakeholder:** Anteilseigner, Mitarbeiter und Auftragnehmer von Nabucco

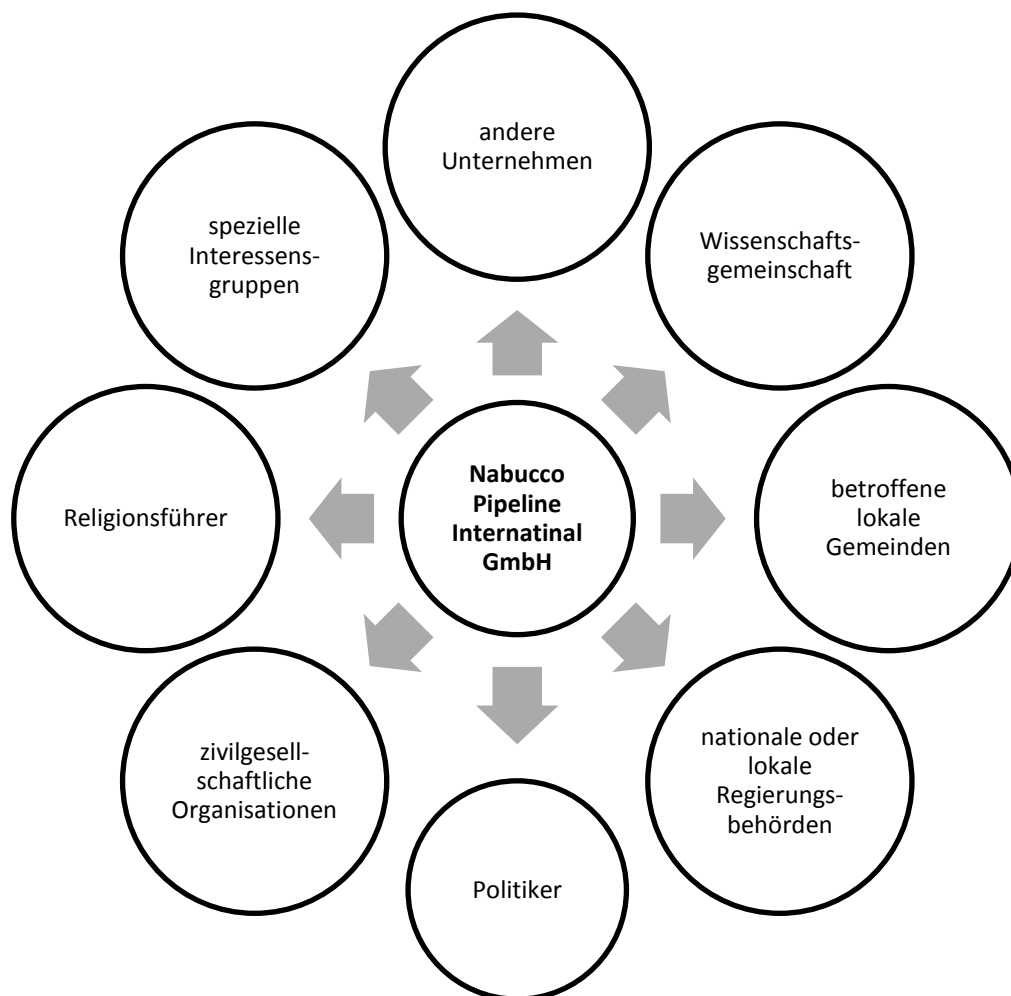


Abbildung 21: Stakeholder der NIC

b. Stakeholder-Engagement der NIC

Die Nabucco Pipeline GmbH beschreibt den Begriff des Stakeholder Engagement als

„[...] umfassenden, einschließlichen und anhaltenden Prozess zwischen einem Projekt und den potentiell davon Betroffenen. Dieser Prozess erfasst verschiedene Aktivitäten und Ansätze und erstreckt sich über die gesamte Projektdauer.“²⁸⁰

²⁸⁰ zit. Homepage der Nabucco Gas Pipeline International GmbH [2]. (Internet, Stand: 11.02.2012)

Die NIC kategorisiert das Stakeholder-Engagement nach folgenden Punkten:

- Identifikation und Analyse von Stakeholdern
- Offenlegung von Informationen
- Stakeholder-Befragung
- Verhandlungen und nachhaltige Partnerschaften
- Management von Anfragen
- Mitwirkung der Stakeholder beim Projektmonitoring
- Berichterstattung an Stakeholder
- Managementfunktionen

Im Zuge der Herausforderungen des Stakeholder-Managements, speziell unter dem Aspekt der zunehmenden Legitimationsansprüche hinsichtlich des unternehmerischen Handelns, ist die Nabucco bemüht, Konfliktpotenzial durch möglichst abgestimmte Maßnahmen zu vermeiden. Dabei soll anhand der Stakeholder-Analyse und der darauf basierenden Kommunikation, Vertrauen geschaffen und Anliegen der Stakeholder im Dialog erkannt werden. Die Nabucco Gas Pipeline International GmbH führt in diesem Zusammenhang Stakeholder-Befragungen mit den Bürgermeister*innen der betroffenen Gemeinden sowie den Bürgerinnen und Bürgern (nach Zufallsprinzip) durch.²⁸¹

Auf Basis eines erstellten Stakeholder-Engagement-Plans soll die Stakeholder-Kommunikation dazu beitragen, eine positive Stakeholder-Beziehung zu entwickeln und zu erhalten. Jener Plan hält detailliert fest, *„wie Nabucco einen konstruktiven Dialog zu Stakeholdern aufbaut und [...] Anregungen in den Entscheidungsprozess einfließen.“*²⁸²

Zusätzlich findet sich darin ein Maßnahmenpaket, das ökologische und soziale Bereiche abdeckt. Jener Stakeholder-Engagement-Plan beruft sich auf

²⁸¹ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁸² zit. Egartner (2012), Expertenmeinung

international anerkannte Methoden, Verfahren und Standards einschließlich jener, die von den IFIs entwickelt wurden.²⁸³

c. Stakeholder-Kommunikation der NIC

„Die Nabucco Stakeholder-Kommunikation ist proaktiv, offen, ehrlich, verständlich und transparent.“²⁸⁴

Die Stakeholder-Kommunikation beruht, laut Angaben der NIC, auf offenen und ehrlichen Informationen über die Projektziele und alle relevanten Unternehmensaktivitäten. Dabei ist die NIC der Meinung, dass die Basis einer guten Stakeholder-Beziehung auf ausführlichen Informationen beruht²⁸⁵, die mittels folgenden Kommunikationskanälen transportiert werden²⁸⁶:

- Radio, Print, TV
- Informationsveranstaltungen
- Face to Face Meetings/ Persönliche Gespräche
- Briefe
- Flyers, Broschüren
- Newsletters
- Social Media
- Email
- Projekt-Poster, Banner
- Karten, die die genaue Nabucco-Route anzeigen
- Projekt-Präsentationen

Face-to-Face Meetings werden von der NIC als besonders effizient angesehen, weil auf Basis der persönlichen Kommunikation Einwände der Stakeholder besser erkannt und entsprechend in den Stakeholder-Engagement-Plan integriert werden können.²⁸⁷

Dialogorientierte Kommunikation hat dabei einen sehr hohen Stellenwert. Die

²⁸³ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁸⁴ zit. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁸⁵ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁸⁶ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁸⁷ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

NIC steht dafür ein, dass im Dialog die Beziehungen zu den Stakeholdern aufgebaut werden können und sollen. Gleichzeitig ist die NIC der Meinung, dass im Dialog das Verständnis der Stakeholder für unternehmerische Aktivitäten gestärkt wird, da diese sich als aktiven und informierten Teil von Entscheidungsfindungen erkennen.²⁸⁸

Als wichtigste Erfolgsfaktoren hinsichtlich der Kommunikation erkennt die Nabucco Gas Pipeline International GmbH folgende Punkte²⁸⁹:

- Transparente Kommunikation sowohl auf lokalem als auch auf nationalem Niveau
- Starke Einbindung der lokalen Bevölkerung und der Behörden
- Bildung von Projekt-Partnerschaften mit Umweltorganisationen und anderen Interessensgruppen im Umweltbereich
- Spezieller Fokus auf NGOs, Nationalparks und kulturelle Einrichtungen
- Zur Verfügung stellen eines Forums für Gemeinden um das Projekt bekannt zu machen
- Sicher stellen, dass die Projekt-Auswirkungen verstanden, registriert und beachtet sowie die entsprechende Ausgleichsmaßnahmen gesetzt werden

11.3 Implementierung internationaler Leitlinien

Das Nabucco Pipeline Projekt vereint 5 Länder und 6 Shareholder. Internationale Leitlinien werden von der Nabucco Gas Pipeline International GmbH als wesentliches Instrument zwecks Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit gesehen, die die strukturellen Rahmenbedingungen hinsichtlich sozialer, ökonomischer und ökologischer Belange der fünf Nabucco-Länder festlegen. Zusätzlich erkennt das Unternehmen internationale Leitlinien als ideales Werkzeug für ein funktionierendes Stakeholder-Management.²⁹⁰

Die Integration von internationalen Leitlinien verhilft dem Stakeholder-

²⁸⁸ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁸⁹ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁹⁰ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

Management dazu nachvollziehbar und messbar zu sein. Ein transparenter Prozess erleichtert bzw. ermöglicht erst, das Nabucco Projekt mit anderen Projekten zu vergleichen sowie die bestehende Komplexität durch die Anwendung der Leitlinien in allen fünf Nabucco-Ländern zu reduzieren.²⁹¹

Internationale Leitlinien beruhen auf langjähriger Erfahrung, was laut der Nabucco Gas Pipeline International GmbH Beweggrund ist, sie in die Unternehmensführung zu integrieren.

„Globale Standards haben sich bereits bewährt und zwar auch in internationalen Unternehmen, in denen viele unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen.“²⁹²

Als weitere Gründe zur Implementierung von globalen Standards nennt die NIC folgende Punkte²⁹³:

- Sicherung der Menschenrechte
- Sicherung der Rechte der Beschäftigten
- Ausschluss von Zwangsarbeit
- Ausschluss jeglicher Diskriminierung
- Umweltschutz/ Förderung des Umweltbewusstseins
- Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien
- Ausschluss jeglicher Art von Korruption und sonstigen kriminellen Handlungen

11.4 Corporate Social Responsibility der NIC

Aus Sicht der Nabucco Gas Pipeline International GmbH stellen internationale Leitlinien außerdem ein geeignetes Instrument für den CSR-Bereich dar. Den Vorteil erkennt die NIC vor allem in der standardisierten Vergleichbarkeit mit anderen Projekten.²⁹⁴ Als Anforderungen an die Unternehmenskommunikation durch die Integration des CSR-Modells werden eine verstärkte Transparenz und

²⁹¹ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁹² zit. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁹³ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁹⁴ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

die Wahrnehmung der Unternehmensprozesse in der Öffentlichkeit genannt.²⁹⁵ Zum jetzigen Zeitpunkt ist in Absprache mit den Shareholdern noch keine endgültige Entscheidung bezüglich etwaiger CSR-Maßnahmen gefällt. Der Grund dafür ist, dass die Prozesse diesbezüglich noch im Aufbau und von finalen Investitionsentscheidungen abhängig sind.²⁹⁶

Die NIC führt folgendes Statement bezüglich CSR an:

„Corporate Social Responsibility und Kommunikation sind eng miteinander verknüpft und ohne Kommunikation lässt sich CSR erst gar nicht realisieren. Es ist eine wichtige Aufgabe der Kommunikation, Akzeptanz bei den Stakeholdern zu schaffen. CSR fördert die positive Beziehung des Unternehmens zu den Stakeholdern und dies resultiert wiederum in positiven Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation.“²⁹⁷

Folgende Instrumente werden dabei eingesetzt, um CSR-Maßnahmen durchzuführen²⁹⁸:

- OECD Leitsätze
- IFC Performance Standards
- Empfehlungen internationaler Berater (Advisors) der NIC
- UN Global Compact Prinzipien

11.5 Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung der NIC

In einem internationalen Infrastruktur-Projekt, wie dem Bau der Nabucco Pipeline, existieren differente EU-Verordnungen, nationale Regelwerke und die Vorgaben der internationalen Finanzinstitute, die eingehalten werden müssen. Unter diesen Konditionen veranlasst die Nabucco Gas Pipeline International GmbH eine vollständige Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung, um die Genehmigung unter Berücksichtigung der geophysischen, biologischen, umweltbezogenen und sozioökonomischen Faktoren zu gewährleisten. Dies ist ebenfalls unter dem Aspekt der Übernahme von gesellschaftlichen

²⁹⁵ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁹⁶ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁹⁷ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

²⁹⁸ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

Verantwortung und der Legitimation ökonomischen Handelns von Bedeutung. Die USVP wird aufgrund folgender Ziele durchgeführt:

- Minimierung der Auswirkungen der Bautätigkeit (u.a. Wegerechte, Baustelleneinrichtungen, Zufahrtsstraßen)
- Keine Entsorgung von Öl/Chemikalien im Gelände, in das Oberflächenwasser oder Grundwasser
- Emissionsminimierung
- Minimaler Einsatz von Energie und Ressourcen
- Minimale Abfallerzeugung
- Maximale Wiederverwendung von verlagertem Material
- Kein Nettoverlust empfindlicher Lebensräume
- Keine Schaffung von Zufahrtswegen zu bislang unzugänglichem Gelände
- Wiederherstellung von Lebensräumen und hydrologischen Regimes
- Keine Umsiedlung der örtlichen Bevölkerung
- Keine dauerhafte Störung der Lebensgrundlage für die örtliche Bevölkerung
- Sozioökonomische Verbesserung der Regionen entlang der Route

Speziell im Bereich des Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprozesses fordern die International Finance Institutions (EIB, EBWE, IFC) die Einhaltung von Standards und Richtlinien. Folgende werden dabei von der Nabucco Gas Pipeline International GmbH integriert²⁹⁹:

- 8 IFC Performance Standards
- EBRD Performance Requirements
- EIB Statement of Environmental and Social Principles and Standards and EIB Environmental & Social Practices Handbook.
- OECD Common Approaches
- Equator principles

²⁹⁹ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

11.6 Resümee zum Kapitel

Für die Zukunft will die Nabucco Gas Pipeline International GmbH weiterhin einen intensiven Austausch mit den Stakeholdern pflegen. Wünsche und Anregungen können so gemeinsam mit bestehenden Sozial- und Umweltkriterien erkannt werden, um jene Erkenntnisse in die Maßnahmen einfließen zu lassen.³⁰⁰

Internationale Leitlinien dienen als wesentliche Grundlage zur Orientierung und der richtigen Umsetzung sowie Wahl angemessener Maßnahmen, die individuell auf Stakeholder-Gruppen angepasst sein müssen. Im kontinuierlichen Dialog können Feedbackschleifen garantiert werden, die wiederum in das Stakeholder-Management einfließen.³⁰¹

Die NIC erkennt zwischen den drei Kategorien (Stakeholder-Management, CSR und internationalen Leitlinien) folgenden Zusammenhang:

„Alle 3 Bereiche haben ein gemeinsames Ziel, nämlich gut informierte und zufriedene Stakeholder bzw. eine gute Beziehung zu den Stakeholdern zu erreichen. CSR und Internationale Leitlinien können einen wichtigen Beitrag zu einem erfolgreichen Stakeholder Management leisten, wenn die richtigen Maßnahmen zur Anwendung kommen und die Umsetzung dieser auch entsprechend kontrolliert wird. Internationale Leitlinien und CSR sind dabei oft sehr allgemein, dabei ist die entsprechende Anpassung dieser an die eigenen Stakeholder-Bedürfnisse von großer Bedeutung.“³⁰²

³⁰⁰ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

³⁰¹ vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

³⁰² vgl. Egartner (2012), Expertenmeinung

12 Forschungsausblick und Diskussion

Der Erfolg von Unternehmen kann längst nicht mehr unter einem rein ökonomischen Aspekt gesehen werden. Um langfristig erfolgreich und zukunftsfähig zu sein, müssen Unternehmen eine Balance zwischen ihren sozialen, ökonomischen und ökologischen Zielen finden. Internationale Leitlinien bieten dabei eine Grundlage für eine gesellschaftskompatible Unternehmensführung. Maßgeblich ist allerdings, dass etwaige die CSR betreffende Maßnahmen, individuell durch ein strategisches Stakeholder-Management angepasst werden. CSR beinhaltet sowohl die Beachtung von globalen Standards, wie beispielsweise der UN-Erklärungen, der Menschenrechtsdeklaration oder OECD-Leitlinien, als auch zusätzlichem Engagement, welches freiwillig und über bestehende Gesetze und Empfehlungen hinweg von den Unternehmen in die Umsetzung integriert wird, um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Die Einhaltung von rechtlichen Mindeststandards zu Menschen- und Arbeitsrechten alleine bietet heutzutage keine überzeugende Basis für gesellschaftliche Akzeptanz. Vielmehr sind Unternehmen dazu aufgefordert, sich an soziale, ökologische und ökologische Rahmenbedingungen anzupassen und die Ansprüche der Öffentlichkeit in ihre Unternehmensaktivitäten zu integrieren. Stakeholder-Engagement beweist sich dabei als ideales Mittel, um im Dialog die Interessen, Ansprüche und Wünsche der Stakeholder wahrzunehmen und umzusetzen.

Die hier zusammengetragenen Daten wurden in einem interdisziplinären Kontext thematisiert. Ein weiterer Erkenntnispunkt, der nicht Teil der vorliegenden Magisterarbeit ist, besteht in der tatsächlichen Umsetzung der internationalen Leitlinien und CSR-Maßnahmen der Nabucco Gas Pipeline International GmbH bzw. anderer relevanter multinationaler Unternehmen. Wesentlich wäre zudem ein Vergleich des CSR- und Stakeholder-Managements von verschiedenen Unternehmen, sowie deren Image und Reputation in der Öffentlichkeit. Die konkreten Veränderungen, die sich durch

die Implementierung der nationalen Leitlinien vollziehen, gelten als weiterer Forschungsansatz, um die Effektivität und Effizienz der Leitlinien unter Beweis zu stellen. Aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive treten dabei speziell die stattfindenden Kommunikationsprozesse nach innen und außen in den Fokus. Die traditionelle Unternehmenskommunikation wird dabei von der Stakeholder-Kommunikation ersetzt, welche eine kommunikative Restrukturierung des Unternehmens mit sich bringt. Die hier thematisierten und erhobenen Daten haben jedenfalls gezeigt, dass die drei Kategorien (internationale Leitlinien, Stakeholder-Management und CSR) wesentlich miteinander verbunden und in der Unternehmensrealität der Nabucco Pipeline International GmbH von großer Bedeutung sind.

In dieser Arbeit wurde eine deskriptive Darstellung vorgenommen, die jedoch keine Analyse der tatsächlichen Beeinflussung der CSR-Aktivitäten durch die Implementierung von internationalen Leitlinien beinhaltet. Auf Basis der zugrundeliegenden Forschungsfrage, welchen Einfluss internationale Leitlinien auf das CSR- und Stakeholder-Management haben, hat sich ergeben, dass diese von der NIC aufgrund ihrer Bewährtheit zum Einsatz kommen. Ziel ist es standardisierte Möglichkeiten zu schaffen, um sich mit anderen Unternehmen und ihrem Handeln zu vergleichen und dadurch gesellschaftliche Legitimitätsansprüche zu erfüllen. Fest steht, dass die Nabucco Gas Pipeline International GmbH bemüht ist, gesellschaftliche Ansprüche wahrzunehmen und einen intensiven Stakeholder-Dialog aufzubauen. Inwiefern ethische Unternehmensführung praktiziert wird, wurde nicht eruiert.

Im Kontext der Literaturanalyse wurde auf eine Gegendarstellung (beispielsweise seitens globaler NGOs) verzichtet. Vielmehr war es Ziel, anhand der Nabucco Gas Pipeline International GmbH, das Thema zu kontextualisieren und die Zusammenhänge der drei festgelegten Kategorien zu beschreiben. Insofern sich ein Unternehmen der Einhaltung verpflichtet, darf darauf vertraut werden, dass jene Leitlinien eingehalten und von einer unabhängigen Instanz kontrolliert werden. Durch die Implementierung werden Verhaltensregeln zur ethischen Unternehmensführung und zur gesellschaftlichen Verantwortung aufgenommen, die selbstverständlich in den

Umgang mit Stakeholdern einfließen und sich wesentlich auf die CSR-Aktivitäten auswirken.

Die Nabucco Pipeline GmbH integriert verschiedene internationale Leitlinien und befolgt einen internen Code of Conduct. Als zukünftiges Ziel sieht die NIC eine Stärkung der Beziehungen zu den Stakeholdern, auf Basis des CSR-Konzepts und den internationalen Leitlinien. Strategisch eingesetzte Maßnahmen und Instrumente können dazu beitragen Beziehungen aufzubauen und langfristig zu erhalten. Oft ist es jedoch auch so, dass sich das Unternehmen nicht an einer kollektiven gesellschaftlichen Akzeptanz erfreuen kann, sondern mit überzeugenden Argumenten an die Öffentlichkeit herantreten muss. Die Herstellung von gegenseitiger Verständigung, wie bei der Theorie der verständnisorientierten Öffentlichkeitsarbeit von Burkart erweist sich dabei, speziell bei einer großen Anzahl an Stakeholdern, als schwierig. Informations- und Diskussionsmaßnahmen, die dialogisch gestaltet sind, können zu Vertrauen und Verständnis beitragen, sind aber nicht alleiniger Erfolgsgrund. Vielmehr bildet eine Mischung aus der Implementierung der internationalen Leitlinien, deren Einhaltung und die Integration von CSR eine sinnvolle Gestaltung der Unternehmensführung, um eine erwünschte Reputation zu erzielen. Die Reaktionen der Öffentlichkeit sind aber stets zu beachten.

Die Zusammenhänge zwischen der Implementierung internationaler Leitlinien und den CSR-Maßnahmen sind darin erkennbar, dass beide Instrumente eine aktive Partnerschaft und somit auch kommunikativen Austausch zwischen Unternehmen und Stakeholdern unterstützen. Internationale Leitlinien haben das Potenzial, die Wirksamkeit und Nachvollziehbarkeit des unternehmerischen Engagements sicherzustellen. Verantwortung wird dabei zur Unternehmensstrategie, wobei Unternehmen sich ihrer Verantwortung bewusst sein müssen, um die Interessen der zukünftigen Generation zu fördern. Um langfristigen Erfolg zu haben, müssen Unternehmen die Handlungsfelder der gesellschaftlichen Verantwortung erkennen. Dies geschieht durch ein strategisches Stakeholder-Management, das dafür sorgt, dass im Interesse aller Beteiligten und unter Berufung auf die Grundsätze guter Unternehmensführung gehandelt wird. Erst durch die Segmentierung der

Stakeholder können Unternehmen individuell auf Ansprüche eingehen und faire, respektvolle Beziehungen aufbauen.

13 Resümee

Unternehmen befinden sich in einem ständigen Spannungsfeld zwischen Ökonomie, Ökologie sowie sozialer Verantwortung und den Ansprüchen der Öffentlichkeit. Auf der einen Seite müssen sich Unternehmen als verantwortungsvolles, soziales Mitglied der Gesellschaft erkennen und den Stakeholdern sowie der breiten Öffentlichkeit gegenüber Stellung beziehen und sich verantworten. Auf der anderen Seite besteht der ständige Druck wirtschaftlich effizient zu handeln, um auf dem Markt bestehen zu bleiben.

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Unternehmensaktivitäten im Bezug auf CSR, Stakeholder-Management, Implementierung internationaler Leitlinien und der allgemeinen Integration von Werten in die Corporate Identity zu beschreiben. Als Fallbeispiel wurde dabei das CSR- und Stakeholder-Management der Nabucco Gas Pipeline International GmbH herangezogen, da dieses als multinationales Unternehmen mit einer Vielzahl von Einflüssen, Unternehmensumwelten und Ansprüchen multipler Stakeholder konfrontiert ist. Es herrscht eine Tendenz, dass Unternehmen sich als verantwortungsbewusstes Mitglied im gesellschaftlichen System neu positionieren wollen und neben dem vorrangigen Ziel, gewinnorientiert zu agieren, neue Wege hinsichtlich einer nachhaltigen Entwicklung und der Integration gesellschaftlicher Interesse und Ansprüche gehen.

Kommunikation muss in diesem Zusammenhang vermehrt unter dem stattfindenden ökonomischen und gesellschaftlichen Wandel betrachtet werden. Unternehmen sind aufgefordert sich diesen Umbrüchen zu stellen und sind deshalb vermehrt bereit die Initiativen bezüglich verantwortungsvoller Unternehmensführung in das Unternehmensmanagement zu integrieren. Ein strategisches Stakeholder-Management bildet diesbezüglich die Basis jene Einflüsse der Unternehmensumwelt und Ansprüche der Stakeholder zu erkennen und damit geeignete dialogische Kommunikation stattfinden zu lassen.

Durch die intensive Literaturrecherche und die Bearbeitung des Fallbeispiels

wurde deutlich gemacht, dass Unternehmen sich mit ihren direkten und indirekten Umwelten auseinandersetzen müssen. Etwaigen Interessensdifferenzen muss Beachtung geschenkt werden, da der Einfluss der Stakeholder zunimmt und sich maßgeblich auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Corporate Social Responsibility stellt dazu ein geeignetes, aber nicht alleiniges Managementsystem dar, dass wesentlich zum Erfolg und Bestehen des Unternehmens beiträgt. Um dessen Umsetzung jedoch nach außen zu transportieren, fallen wesentliche Herausforderungen auf die Unternehmenskommunikation, die mit geeigneten Maßnahmen und Instrumenten Informationen kommunizieren muss sowie für einen aktiven Stakeholder-Dialog verantwortlich ist. Die Implementierung der zur Verfügung stehenden internationalen Leitlinien, die Integration einer wertorientierten Corporate Identity und geeignete stakeholderorientierte Maßnahmen sowie eine dialogorientierte Unternehmenskommunikation können jene Umstände koordinieren. Unternehmen müssen, um gesellschaftliche Akzeptanz zu gewinnen, Verständnis und Vertrauen schaffen und Instrumente einsetzen, die dafür eine Grundlage bieten.

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass einem Unternehmen eine Vielzahl von Instrumenten, Strategien und Maßnahmen zur Verfügung stehen, um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. All jene Möglichkeiten können die Vertrauensbildung stärken und dazu beitragen, das Unternehmen auf gewollte Weise in der Öffentlichkeit zu positionieren, sind aber kein Ersatz für die eigentlichen Taten des Unternehmens.

14 Literaturverzeichnis

ALLGÄUER, J. E., LARISCH, M. (2011): Public Relations von Finanzorganisationen: Ein Praxishandbuch für die externe und interne Kommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag.

ANDRIOF, J., WADDOCK, S., HUSTED, B., RAHMAN, S. (2002): Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement. Sheffield: Greenleaf Publishing.

ASUM, H., KERTH, K. (2008): Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? München: Carl Hanser Verlag.

AVENARIUS, H. (2000): Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt: Primus Verlag.

BAUMERT, A. (2004): Interviews in der Recherche. Redaktionelle Gespräche zur Informationsbeschaffung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

BEA, F. X., HAAS, J. (2005): Strategisches Management. 4. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.

BENTELE, G., STEINMANN, H., ZERFAß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven. Berlin: Vistas-Verlag.

BLOWFIELD, M., MURRAY, A. (2011): Corporate Responsibility. New York: Oxford University Press.

BRUHN, M. (2003): Kommunikationspolitik. 2. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

BULMANN, A. (2007): Mehrwert durch mehr Wert. Nachhaltiger Unternehmenserfolg durch Investitionen in Corporate Social Responsibility. Paderborn: Salzwasser Verlag.

BURKART, R. (1996): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Der Dialog als PR-Konzeption. In: Bentele G., Steinmann, H., Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven. Berlin: Vistas-Verlag. S. 245-270.

BURKART, R. (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Wien, Köln: Böhlau UTB.

BURKART, R., LANG, A. (1995): Die Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas – Eine kommentierte Textcollage. In: Burkart, R., Hömberg, W. (Hrsg.): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. Wien: Braumüller. S. 42-71.

BURMANN, Ch., MEFFERT, H., KIRCHGEORG, M. (2007): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag.

CAROLL, A. B., BUCHHOLTZ, A.K. (2011): Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management. Stamford, Connecticut: Cengage Learning.

CÄSAR, C. (1988): Unternehmenskultur als neue Kommunikationsstrategie. Wien: Club Niederösterreich.

EISENEGGER, M., IMHOF, K. (2009): Funktionale, soziale und expressive Reputation – Grundzüge einer Reputationstheorie. In: Röttger, U. (Hrsg.): Theorien der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 243-264.

EISENEGGER, M., SCHRANZ, M. (2010): CSR – Moralisierung des Reputationsmanagements. In: Raupp, J., Jarolimek, S., Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 71–96.

EITEMAN, D. K., STONEHILL, A. I., MOFFETT M. H. (2007): Multinational Business Finance. London: Pearson Education.

FISCHER, M.-R., RAUBERGER, R. (2004): Gesellschaftliche Verantwortung: das Corporate-Citizenship-Programm als Teil der Henkel-Nachhaltigkeitsstrategie. In: Köppl, P., Neureiter, M. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag. S. 201-228.

GÖBEL, E. (2006): Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.

GRUNIG, J. E., HUNT, T. (1984): Managing public relations. New York: Holt, Rinehart & Winston.

HABERMAS, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. 1.Band. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

HUCK, S. (2005): Internationale Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim.

HUNGENBERG, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele, Prozesse, Verfahren. Wiesbaden: Gabler Verlag.

JORDAN, St. (2004): Der Stand des Corporate Citizenship in den Vereinigten Staaten von Amerika. In: Köppl, P., Neureiter, M. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag. S. 147-158.

KAISER, M. (1996): Kulturelle Kommunikationspraxen als Leitbild einer wirtschaftsethisch reflektierten Unternehmenskommunikation. In: Bentele G., Steinmann, H., Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven. Berlin: Vistas-Verlag. S. 109-145.

KARMASIN, M. (2008): Stakeholder Management als Ansatz der PR. In: Bentele, G., Fröhlich, R., Szyszka, P. (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. 2., korrigierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 268-280.

KÖPPL, P., NEUREITER, M. (2004, Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag.

LEHMANN, U. (2006): Ethik und Struktur in internationalen Unternehmen: sozioethische Anforderungen an die formalen Strukturen internationaler Unternehmen. Münster: LIT Verlag.

LEISINGER, K. M. (1997): Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management. München. In: Noll, B. (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer Verlag.

LUTSCHINGER, G. (2004): CSR Selbstverantwortung für Mensch und Natur. In: Köppl, P., Neureiter, M. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag. S. 159-170.

MAST, C., HUCK, S., HUBBARD, M. (2006): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.

MAYRING, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

MENZ, F., STAHL, H. K. (2008): Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen – Sprache – Praxisbeispiele. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

MEUSER, M., NAGEL, U. (2009): Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S., Pickel, G., Lauth, Hand, J., Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft.

Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 456-479.

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder. Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: The Academy of Management Review, Vol. 22, S. 853-886.

MOSER, P. (2009): Stakeholdermanagement zur optimalen Gestaltung strategischen Wandels. Veröffentlichte Diplomarbeit. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

MOSLER, M. (1987): Finanzierung durch die Weltbank. Grundlegung und anwendbares Recht der vertraglichen Instrumente. Berlin: Duncker und Humblot.

MÜNCH, R.(1992): Dialektik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.

NOLL, B. (2002, Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer Verlag.

PFLAUM, D., LINXWEILER, R. (1998): Public Relations der Unternehmung. Landsberg, Lech: Verlag Moderne Industrie.

RAUPP, J., JAROLIMEK, S., SCHULTZ, F. (2011, Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

RÖGLIN, H-C. (1996): Die Öffentlichkeitsarbeit und das Konzept der kühlen Konzepte. In: Bentele, G., Steinmann, H., Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven. Berlin: Vistas-Verlag. S. 229-244.

SCHMIEDEKNECHT, M. H./ WIELAND, J. (2012): ISO 26000, 7 Grundsätze, 6 Kernthemen. In: Schneider, A., Schmidpeter, R.: Corporate Social

Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg: Gabler Wissenschaftsverlage. S. 259-270.

SCHNELL, R., HILL P. B., ESSER, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien: Oldenbourg Verlag.

SCHÖNEFELD, L. (1996): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation im lokalen Umfeld. In: Bentele, G., Steinmann, H., Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven. Berlin: Vistas-Verlag. S. 369-392.

SCHUHMACHER, R. J. (2009): Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftlicher Stakeholder im Export- und Projektfinanzierungsgeschäft. Eine Untersuchung zum strategischen Vorgehen bei der Durchsetzung ökologischer und sozialer Interessen. Kassel: Kassel University Press GmbH. Dissertation.

SCHWAB, H./ ZOWISLO, N. (2002): Praxishandbuch Kommunikationsmanagement. Grundlagen und Instrumente der internen und externen Unternehmenskommunikation. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

SPITALSKY, H., BLAZEK, P. (2004): Sozial-ökologischer Ethiktest: CSR als Entscheidungshilfe für Konsumenten. In: Köppl, P., Neureiter, M. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag.

SPREMANN, K. (1996): Wirtschaft, Investition und Finanzierung. München, Wien: Oldenbourg Verlag.

STOCKER, F. (2009): Volkswirtschaftslehre: Logik der Marktwirtschaft. München, Wien: Oldenbourg Verlag.

THOMAS, A., KINAST, E-U., SCHROLL-MACHL S. (2005, Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

VETTER, E. (2009): Compliance in der Unternehmerpraxis. In: Wecker, G., von Laak, H. (Hrsg.): Compliance in der Unternehmerpraxis. Grundlagen, Organisation und Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 33-48.

VITOLIS, K. (2011): Nachhaltigkeit, Unternehmensverantwortung, Mitbestimmung: Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR. Berlin: Edition Sigma.

WALTHER, Ch. (1998): Internationalisierung und Dezentralisierung. Wie kommuniziert ein Unternehmen global? In: Merten, K., Zimmermann, R. (Hrsg.): Das Handbuch der Unternehmenskommunikation. Neuwied, Kriftel: Luchterhand. S. 106-112.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. H./ JACKSON, D. D. (1969): Menschliche Kommunikation. Bern, Stuttgart, Wien: Huber Verlag.

WEVER, U. (1996): Interne Dialogbereitschaft als externer Erfolgsfaktor. Das Beispiel der Hypo-Bank. In: Bentele, G., Steinmann, H., Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen – Praxiserfahrungen – Perspektiven. Berlin: Vistas-Verlag. S. 167-196.

ZELL, H. (2007): Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis. Norderstedt: BoD – Books on Demand.

ZERFAß, A. (2006): Dialogorientierte und strategische Unternehmenskommunikation. In: Bentele G., Steinmann, H., Zerfaß, A. (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven. Berlin: Vistas. S. 23-58.

Internetquellen

ACCOUNT ABILITY A1 000 (2008): Stakeholder Engagement Standard 2011.

URL:

<http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%202010%20PRINT.PDF>,

(Stand: 09.04.2012)

AUER, J. (2007): EU-Energiepolitik: Höchste Zeit zu handeln! Beiträge zur europäischen Integration EU. URL:

https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000207530/EU-Energiepolitik%3A+H%C3%B6chste+Zeit+zu+handeln!.PDF (Stand: 16.06.2012)

BANK TRACK (2004): Principles, Profits or just PR? Triple P investments under the Equator Principles. An Anniversary Assessment. URL:

http://www.evb.ch/cm_data/public/pppi.pdf, (Stand: 15.01.2012)

DIX, G. (o.J): Ethische Grundlagen von Unternehmenskommunikation und Stakeholderdialog. URL: <http://www.greenhedge.net/content/writing/dialog.pdf> (Stand: 17.05.2012)

EIB, European Investment Bank [1]. URL: <http://www.eib.org/about/index.htm> (Stand: 25.04. 2012)

EIB, European Investment Bank [2+3]. URL:

http://www.eib.org/attachments/general/what_is_the_eib_de.pdf (Stand: 25.04.2012)

EIB, European Investment Bank [4]: <http://www.eib.org/about/partners/cso/key-policies/index.htm> (Stand: 27.04.2012)

EU-Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), KOM (2011) 681 endgültig vom 25.10.2011. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_de.pdf (Stand: 12.04.2012)

EU-Kommission (2011): Stakeholder Consultation Paper. Commission Staff Working Paper on the Europe 2020 Project Bond Initiative. Brüssel. URL:

http://ec.europa.eu/economy_finance/consultation/pdf/bonds_consultation_en.pdf (Stand: 17.02.2012)

FEIL, M., RÜTTINGER, L., TÄNZLER, D., SUPERSBERGER, N., BLEIWITZ, R. (2011): Umweltbundesamt Deutschland: Rohstoffkonflikte nachhaltig vermeiden

Forschungs- und Handlungsempfehlungen (Teilbericht 5), URL:

<http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/4105.pdf>, (Stand: 17.05.2012)

FREEMAN, R. E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu). 3/5/2004, S. 228-241. URL:

http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2004/Freeman_HansenBodeMossmeier.pdf (Stand: 14.05.2012)

Homepage der Nabucco Gas Pipeline International GmbH [1]. URL:

<http://www.nabucco-pipeline.com/portal/page/portal/de/safety/FAQ> (Stand: 10.05.2012)

Homepage der Nabucco Gas Pipeline International GmbH [2]. URL:

<http://portal.nabucco-pipeline.com/portal/page/portal/de/safety/FAQ> (Stand: 11.02.2012)

Homepage der Nabucco Gas Pipeline International GmbH [3]. URL:

http://www.nabucco-pipeline.com/portal/page/portal/de/Home/home_faq (Stand: 11.01.2012)

Homepage der Nabucco Gas Pipeline International GmbH [4]. URL:

<http://www.nabucco-pipeline.com/portal/page/portal/de/Pipeline/Overview> (Stand: 12.12.2012)

Homepage der Nabucco Gas Pipeline International GmbH [5]. URL:

<http://www.nabucco-pipeline.com/portal/page/portal/de/Company/About%20us> (Stand: 20.12.2012)

Homepage der Nabucco Gas Pipeline International GmbH [6], URL:

<http://www.nabucco-pipeline.com/portal/page/portal/de/Company/Code%20of%20Conduct> (Stand: 05.05.2012)

ILO, Internationale Arbeitsorganisation (2006): Dreigliedrige

Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik. URL:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_179118.pdf (Stand: 04.04.2012)

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2007): Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. URL: [http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/attachmentsbytitle/p_stakeholderengagement_full/\\$file/ifc_stakeholderengagement.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/attachmentsbytitle/p_stakeholderengagement_full/$file/ifc_stakeholderengagement.pdf) (Stand: 01.02.2012)

LIN-HI, N., SUCHANEK, A. (o.J.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmensethik. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5768/unternehmensethik-v6.html> (Stand: 10.07.2012)

MUCHA, M. (2011): Was ist CSR? URL: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=151990&DstID=7276 (Stand: 22.05.2012)

OECD, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2000): Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Paris. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf> (Stand: 04.03.2012)

OECD, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2004): OECD-Grundsätze der Corporate Governance. Paris. URL: www.oecd.org/daf/corporateaffairs/principles/text (Stand: 15.03.2012)

OECD, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (2000). Paris. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf> (Stand: 04.03.2012)

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (SAI) SA8000 (2012): SAI & Corporate Member: Statement of Shared Mission. URL: <http://www.sai-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1192> (Stand: 12.07.2012)

WAGNER, J. (2007): Der Russisch-Europäische Erdgaskrieg NABUCCO, die Gas-OPEC und die Konturen des Neuen Kalten Krieges. In: Studien zur Militarisierung Europas, 30/2007. URL: <http://www.imi-online.de/download/EU-Studien-30-2007.pdf> (Stand: 03.06.2012)

15 Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: THEMENKOMPLEXE ZUM FORSCHUNGSINTERESSE	10
ABBILDUNG 2: UNTERNEHMENSUMWELTEN	28
ABBILDUNG 3: IDEALER KOMMUNIKATIONSMIX	34
ABBILDUNG 4: MÖGLICHE STAKEHOLDER	46
ABBILDUNG 5: IDENTITÄT – REPUTATION - IMAGE	52
ABBILDUNG 6: SCHRITTE DER STAKEHOLDER-ANALYSE	55
ABBILDUNG 7: VORGEHENSWEISE BEI DER STAKEHOLDER-ANALYSE	56
ABBILDUNG 8: BEISPIEL ZUR „VISUALISIERUNG DES BEZIEHUNGSGEFLECHTS“	57
ABBILDUNG 9: STAKEHOLDER-MATRIX	61
ABBILDUNG 10: STAKEHOLDER-TYPOLOGIE	63
ABBILDUNG 11: UNIVERSALE ANSPRÜCHE DES KOMMUNIKATIVEN HANDELNS NACH HABERMAS	68
ABBILDUNG 12: VERSTÄNDNISORIENTIERTE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT.....	73
ABBILDUNG 13: FORMEN DER INTERAKTION	77
ABBILDUNG 14: ZIELHIERARCHIE IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT	82
ABBILDUNG 15: BEEINFLUSSUNG DES UNTERNEHMENSIMAGES	83
ABBILDUNG 16: EBENEN DER WIRTSCHAFTSETHIK.....	88
ABBILDUNG 17: SIEBEN KERNTHEMEN DER ISO 26000.....	107
ABBILDUNG 18: STAKEHOLDER-ENGAGEMENT PROZESS.....	109
ABBILDUNG 19: GEPLANTE ROUTE DER NABUCCO PIPELINE.....	126
ABBILDUNG 20: ORGANIGRAMM DER NABUCCO GAS PIPELINE INTERNATIONAL GMBH	127
ABBILDUNG 21: STAKEHOLDER DER NIC	130

16 Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: MEDIEN DER INTERNEN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION	33
TABELLE 2: EXTERNE KOMMUNIKATIONSVERFAHREN	33
TABELLE 3: BEISPIEL FÜR VORLAGE FÜR EINE STAKEHOLDER-ANALYSE	58
TABELLE 4: GELTUNGSANSPRÜCHE UND DISKURSTYPEN DER THEORIE DES KOMMUNIKATIVEN HANDELNS NACH HABERMAS	70
TABELLE 5: ZIELE UND MITTEL DER VÖA	71

17 Anhang

17.1 Fragenkatalog – Expertenmeinung

Institut für Publizistik und
Kommunikationswissenschaften



Fragebogen zur Magisterarbeit:

**Expertenmeinung der Nabucco Gas Pipeline International GmbH zum
Thema**

Der Einfluss internationaler Leitlinien auf das CSR- und Stakeholder-
Management



Diplomandin:

Marion Bischof (marion.bischof@univie.ac.at)

Betreuerin an der Universität Wien:

DDr. Julia Wippersberg (julia.wippersberg@univie.ac.at)

Wien, 27. Juni. 2012

Fragenkatalog

A. Stakeholder-Management (Kommunikation)

1. Welche Ansätze vertritt Ihr Unternehmen zur Umsetzung des Stakeholder-Managements? Welche Strategie der Stakeholder-Kommunikation wird von der NIC verfolgt?

Die Nabucco Stakeholder-Kommunikation ist proaktiv, offen, ehrlich, verständlich und transparent. Nabucco Gas Pipeline International GmbH hat dafür einen Stakeholder Engagement Plan erstellt, der die Basis für die Entwicklung und Erhaltung einer positiven Stakeholder-Beziehung bildet. Dieser beschreibt im Detail wie Nabucco einen konstruktiven Dialog zu Stakeholdern aufbaut und deren Anregungen in den Entscheidungsprozess einfließen. Auch das entsprechende Maßnahmenpaket im Umwelt- und Sozialbereich wird im Detail erörtert. Der Stakeholder Engagement Plan basiert dabei auf international anerkannten Methoden, Verfahren und Standards einschließlich jener, die von den IFIs entwickelt wurden.

Stakeholder-Analyse

2. Welche Stakeholder sind für die NIC relevant?
Alle (sh. Frage 3)

3. Nach welchen Kriterien werden Stakeholder segmentiert?
 - a. **Betroffene:** Grundeigentümer, Mieter, Landnutzer (Jäger, Fischer etc.), Einwohner der betroffenen Gemeinden, benachteiligte Gruppen, Third parties, die entsprechende Einrichtungen besitzen (Asfinag...)
 - b. **Andere Interessensgruppen:** Internationale Finanzinstitute (IFC, EBRD, EIB), NGOs, akademische Institute, Gewerkschaften, Medien, Behörden, Meinungsbildner
 - c. **Interne Stakeholder:** Anteilseigner, Mitarbeiter und Auftragnehmer von Nabucco

4. Welche Rolle wird der Stakeholder-Segmentierung zugemessen?
Die Stakeholder Analyse ist ein wesentlicher Teil des Stakeholder Engagements. Ziel der Analyse ist es ein klares Bild über die verschiedenen Stakeholder Gruppen zu bekommen um die Kommunikations- und Engagement-Strategie besser abstimmen und anwenden zu können. Ein wichtiger Teil dieser Analyse ist es die Auswirkungen des Nabucco-Projekts auf die einzelnen Stakeholder zu analysieren und entsprechende Ausgleichsmaßnahmen zu setzen. Nabucco verfolgt die Umsetzung dieser Maßnahmen langfristig und stellt sicher, dass diese zur Zufriedenheit der entsprechenden Stakeholder umgesetzt wurden.

Auf Basis der durchgeführten Stakeholder Analyse entwickelt Nabucco den weiteren Ablauf der Stakeholder Kommunikation und des Stakeholder Engagements.

Kommunikationskanäle und -instrumente

5. Welche konkreten Kommunikationskanäle und -instrumente werden im Bezug auf die Stakeholder angewandt?
- a. Medien (Radio, Zeitungen, Fernsehen)
 - b. Informationsveranstaltungen (Roadshows)
 - c. Face to Face Meetings / Persönliche Gespräche
 - d. Briefe
 - e. Flyers, Broschüren,
 - f. Newsletters
 - g. Social Media
 - h. Email
 - i. Projekt-Poster, Banner
 - j. Karten, die die genaue Nabucco-Route anzeigen
 - k. Projekt-Präsentationen

Dialogorientierte Kommunikation

6. Welchen Stellenwert hat dialogorientierte Kommunikation in Ihrem Stakeholder-Management?

Einen sehr großen. Durch Dialog kann eine Beziehung zu den Stakeholdern aufgebaut und aufrechterhalten werden. Dadurch kann man die Wünsche und Bedürfnisse der Stakeholder besser einschätzen und kann auch besser darauf eingehen. Das Verständnis der Stakeholder für Nabucco wird entsprechend größer sein, wenn diese sich informiert und verstanden fühlen sowie das Gefühl haben einen Einfluss auf die Geschehnisse nehmen zu können.

7. Welche Erfolgsfaktoren erkennt die NIC bei der Stakeholder-Kommunikation – (z.B. Kommunikation statt Information)?

Kommunikation mit Stakeholdern bedeutet offene und ehrliche Information über die Projektziele und geplanten Aktivitäten zu vermitteln. Gute und ausführliche Information der Stakeholder ist eine wichtige Basis für eine gute Stakeholder-Beziehung. Face-to-Face Meetings sind dabei meist am effizientesten. Dabei ist es wichtig die Einwände der Stakeholder ernst zu nehmen und diese entsprechend in den Stakeholder Plan mit einzubeziehen.

Wichtige Erfolgsfaktoren:

- Transparente Kommunikation sowohl auf lokalem als auch auf nationalem Niveau
- Starke Einbindung der lokalen Bevölkerung und der Behörden
- Bildung von Projekt-Partnerschaften mit Umweltorganisationen und anderen Interessensgruppen im Umweltbereich
- Spezieller Fokus auf NGO's, Nationalparks und kulturelle Einrichtungen
- Zur Verfügung stellen eines Forums für Gemeinden um das Projekt bekannt zu machen
- Sicher stellen, dass die Projekt-Auswirkungen verstanden, registriert und beachtet sowie die entsprechende Ausgleichsmaßnahmen gesetzt werden

Herausforderungen des Stakeholder-Managements

8. Welchen neuen strategischen Herausforderungen aufgrund gesellschaftlicher Legitimationsansprüche müssen sich Unternehmen im Zuge eines auf die Integration der Stakeholder ausgerichteten Kommunikationsmanagements stellen?
- a. Welche Konfliktpotenziale können diesbezüglich benannt werden?

Konfliktpotenziale sollen schon vorab durch Identifikation und Analyse der Stakeholder vermieden werden. Zu diesem Zweck werden die Anliegen der Stakeholder in einem Dialog registriert und berücksichtigt. Die entsprechende Umsetzung der abgestimmten Maßnahmen ist dabei von großer Bedeutung. Nabucco hat in diesem Zusammenhang Stakeholder Befragungen mit den Bürgermeistern der betroffenen Gemeinden sowie mit den betroffenen Bürgern (nach einem Zufallsprinzip) durchgeführt.

- b. Wie gestaltet sich das Stakeholder-Engagement? Welches Managementsystem verwenden Sie dafür (z.B. ISO 26000)?

NIC verfügt über ein Integriertes Managementsystem, das den ISO-Normen entspricht.

B. Internationale Leitlinien³⁰³

9. Welche internationalen Leitlinien verfolgen Sie in Ihrer Unternehmensführung?

Die Unternehmensrichtlinien der NABUCCO Gas Pipeline International GmbH umfassen folgende wesentliche Bereiche: Arbeitsverhältnisse, Menschenrechte, Gesundheit, Umwelt, soziale Belange, Sicherheit sowie Corporate Governance.

³⁰³ Unter internationalen Leitlinien werden Empfehlungen und Standards nationaler und internationaler Organisationen bezüglich der Unternehmensführung verstanden. Beispielsweise: UN Global Compact, OECD Leitlinien für multinationale Unternehmen, usw.

Die Grundlage für die Grundwerte der Nabucco sind die 10 Prinzipien der Initiative UN Global Compact.

Zusätzlich gibt es eine Reihe von Vorgaben der Internationalen Finanzinstitute (IFIs), die für Nabucco im Rahmen der Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung relevant sind:

- 8 IFC Performance Standards
- EBRD Performance Requirements
- EIB Statement of Environmental and Social Principles and Standards and EIB Environmental & Social Practices Handbook.
- OECD Common Approaches
- Equator principles

10. Welchen Stellenwert besitzen die internationalen Leitlinien in Ihrem Unternehmen?
- a. Wie hilfreich sind internationale Leitlinien um relevante Bereiche zu organisieren und welche Meinung vertritt die NIC diesbezüglich? (z.B. Erfolgsfaktor, Orientierungshilfe, „starre“ Vorgabe, ...)
 - b. Sehen Sie diese als Mittel für ein funktionierendes Stakeholder-Management?

Da es sich bei Nabucco um ein sehr komplexes Projekt handelt, das 5 Länder und 6 Shareholder mit einbezieht, sind die oben genannten internationalen Leitlinien für unser Unternehmen und für ein erfolgreiches Stakeholder Engagement von großer Bedeutung. Sie erleichtern eine übersichtliche, leicht nachvollziehbare und auf alle 5 Nabucco-Länder anwendbare Struktur. Ja, die oben erwähnten internationalen Leitlinien sind ein ideales Werkzeug für ein funktionierendes Stakeholder-Management.

Motivations- und Nutzenmotive für Implementierung
--

11. Wie verändern sich das Stakeholder-Management und die Kommunikationspraxis durch die Integration von internationalen Leitlinien?
- Wir können hier nur im Namen von Nabucco sprechen. Durch die Integration internationaler Standards wird der Prozess des Stakeholder-Managements mess- und mit anderen Projekten vergleichbar. Da es sich bei Nabucco um ein sehr komplexes Projekt handelt wird ein transparenter Prozess durch die gleiche Anwendung internationaler Leitlinien in allen 5 Nabucco-Ländern erleichtert bzw. erst ermöglicht. Internationale Leitlinien beruhen darüber hinaus auf langjähriger Erfahrung.
12. Aus welchen Beweggründen integrieren internationale Unternehmen globale Standards in Ihre Unternehmensethik?

Globale Standards haben sich bereits bewährt und zwar auch in internationalen Unternehmen, in denen viele unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen. Die Grundlage für die Unternehmensrichtlinien bei Nabucco bilden die 10 Prinzipien der Initiative UN Global Compact. Diese decken alle wesentlichen Bereiche ab, die für globale Unternehmen von Bedeutung sind und fließen auch in den Nabucco Ethik-Kodex ein.

- Sicherung der Menschenrechte
- Rechte der Beschäftigten (Kollektivverträge etc.)
- Ausschluss von Zwangsarbeit
- Ausschluss jeglicher Diskriminierung
- Umweltschutz/Förderung des Umweltbewusstseins
- Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien
- Ausschluss jeglicher Art von Korruption und sonstigen kriminellen Handlungen

13. Welchen Nutzen haben internationale Leitlinien für Unternehmen im Gegensatz zu internen Kodizes oder anderen freiwilligen Selbstverpflichtungen?

Wie bereits erwähnt haben sich internationale Leitlinien bereits in internationalen Unternehmen bewährt und treffen dabei meist auf mehr Verständnis von Mitarbeiter-Seite als interne Kodizes.

14. Weshalb, glauben Sie, werden jene internationalen Leitlinien lediglich empfohlen und sind auf freiwilliger Basis?

a. Wie viel Freiwilligkeit steckt Ihrer Meinung nach dahinter?

Wir können hier nur für Nabucco sprechen. In Anbetracht der komplexen Projektsituation ist es für Nabucco ein Anliegen die beschriebenen internationalen Leitlinien einzuhalten.

Berichterstattung

15. Welche Prinzipien zur Berichterstattung (z.B. GRI³⁰⁴) der internationalen Leitlinien werden von der NIC wahrgenommen?

Nabucco befindet sich derzeit noch im Planungsstadium und dieser Prozess ist daher derzeit noch im Aufbau begriffen. Natürlich werden wesentliche Dokumente und Reports wie das Stakeholder Package veröffentlicht werden. Zufriedene Stakeholder stellen einen wesentlichen Teil des Stakeholder Managements dar. Dafür ist ein kontinuierlicher Dialog sowie umfassende Information notwendig. Diese kann durch kontinuierliche Information und Veröffentlichung der wesentlichen Dokumente

³⁰⁴ Global Reporting Initiative

sichergestellt werden. Nabucco arbeitet auch in diesem Bereich mit einem externen Berater, der über jahrzehntelange spezifische Erfahrung verfügt.

Einfluss der IFIs³⁰⁵

16. Welche Rolle spielen die IFIs bei der Implementierung von internationalen Leitlinien für Ihr Unternehmen?

Diese spielen eine große Rolle vor allem im Bereich des Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprozesses. Nabucco hält sich an folgende Standards und Richtlinien der IFIs:

- a. 8 IFC Performance Standards
- b. EBRD Performance Requirements
- c. EIB Statement of Environmental and Social Principles and Standards and EIB Environmental & Social Practices Handbook.

17. Welche Vorgaben (im Bereich CSR) haben Sie durch die Ko-Finanzierung der Nabucco Pipeline erhalten und wo finden sich diese wider?

- b. Welche Auswirkungen haben die Vorgaben der IFIs auf das Stakeholder-Management der NIC?

Bei Nabucco handelt es sich um ein sehr komplexes internationales Projekt, das viele Länder involviert und daher gestaltet sich auch das Stakeholder Management komplex. Durch die internationalen Vorgaben, die für alle Nabucco Länder gleichermaßen gelten, wird das Stakeholder-Management transparent und mit ähnlichen Projekten vergleichbar. Die Vorgaben vereinfachen und vereinheitlichen den Aufbau und Ablauf des Stakeholder Managements. Vorgaben sind unter anderem im Bereich Gesundheit und Sicherheit, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz, Landerwerb, Nachhaltiges Ressourcenmanagement sowie Biodiversität zu finden

C. Corporate Social Responsibility

CSR-Strategie von NIC

18. Welche CSR-Strategie verfolgt die Nabucco Pipeline GmbH?
- a. Welches Unternehmensleitbild (Vision und Werte) vertritt die NIC?

Das Nabucco Unternehmensleitbild finden Sie auf unserer Website unter:

³⁰⁵ International Finance Institutions

<http://www.nabucco-pipeline.com/portal/page/portal/de/Company/Code%20of%20Conduct>

19. Welche CSR-Maßnahmen führt NIC durch, um gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen?

Die CSR Strategie der NABUCCO Gas Pipeline International GmbH ist derzeit gemeinsam mit anderen Prozessen im Aufbau begriffen und noch nicht abgeschlossen. Nabucco befindet sich derzeit in der Entwicklungsphase und daher sind auch die CSR-Maßnahmen erst in Entwicklung. Sobald die finale Investitionsentscheidung getroffen sein wird, werden sich NIC und die Shareholder gemeinsam entscheiden, welche CSR-Maßnahmen zu treffen sind.

CSR –Instrumente

20. Welche Instrumente verwenden Sie um CSR-Maßnahmen durchzuführen?

- OECD Leitsätze
- IFC Performance Standards
- Empfehlungen unseres internationalen Advisors
- UN Global Compact Prinzipien

21. Empfinden Sie internationale Leitlinien als geeignetes Instrument für den CSR-Bereich?
Ja, diese können aber nur einen Rahmen vorgeben, den jedes Unternehmen dann entsprechend anpassen muss.

Motive der Implementierung CSR

22. Welchen Anforderungen muss sich die Unternehmenskommunikation vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Corporate Social Responsibility stellen?

Corporate Social Responsibility und Kommunikation sind eng miteinander verknüpft und ohne Kommunikation lässt sich CSR erst gar nicht realisieren. Es ist eine wichtige Aufgabe der Kommunikation Akzeptanz bei den Stakeholdern zu schaffen. CSR fördert die positive Beziehung des Unternehmens zu den Stakeholdern und dies resultiert wiederum in positiven Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation.

Anforderungen an die Unternehmenskommunikation durch CSR sind eine verstärkte Transparenz und Wahrnehmung der Unternehmensprozesse in der Öffentlichkeit. Dadurch wird das Unternehmen mit anderen Unternehmen vergleichbar, Druck von außen kann entstehen bzw. verstärkt werden.

D. Fazit

23. Wo sehen Sie die größten Herausforderungen im „Dreieck“ zwischen Stakeholder-Management, CSR und internationalen Leitlinien?

Alle 3 Bereiche haben ein gemeinsames Ziel, nämlich gut informierte und zufriedene Stakeholder bzw. eine gute Beziehung zu den Stakeholdern zu erreichen.

CSR und Internationale Leitlinien können einen wichtigen Beitrag zu einem erfolgreichen Stakeholder Management leisten, wenn die richtigen Maßnahmen zur Anwendung kommen und die Umsetzung dieser auch entsprechend kontrolliert wird. Internationale Leitlinien und CSR sind dabei oft sehr allgemein, dabei ist die entsprechende Anpassung dieser an die eigenen Stakeholder-Bedürfnisse von großer Bedeutung.

24. Welche zukünftigen Entwicklungen erkennen Sie in diesem Bereich?

Intensiver Austausch mit den Stakeholdern wird immer wichtiger, um hier Projekte entsprechend den sozialen und Umweltkriterien umzusetzen. Es ist hier besonders wichtig die Wünsche und Anregungen der Stakeholder entsprechend anzuerkennen und in die Maßnahmen einfließen zu lassen.

25. Wie steht die NIC zur Forderung diverser Organisationen, internationale Leitlinien verpflichtend in die Unternehmensführung zu implementieren?

Leitlinien sind eine wichtige Grundlage, wichtig dabei ist aber die richtige Umsetzung bzw. die Auswahl der richtigen und auf die Stakeholder Gruppen entsprechend zugeschnittenen Maßnahmen. Dabei ist es wichtig, den kontinuierlichen Dialog mit den Stakeholdern zu wahren und deren Feedback in den Prozess mit einzubeziehen.

17.2 Abstract (deutsch)

Weite Teile der Öffentlichkeit fordern von Unternehmen mehr Transparenz und Legitimation unternehmerischen Handelns. Ethische Unternehmensführung und verantwortungsbewusstes Agieren gewinnen dabei an Bedeutung und finden sich in der wissenschaftlichen Diskussion wieder. Diese Belange betreffen ökonomische, ökologische und soziale Verantwortungsbereiche und werden im Managementsystem der Corporate Social Responsibility festgehalten. Zusätzlich reagieren Unternehmen auf die Forderung nach verantwortungsbewusster Unternehmensführung mit der freiwilligen Implementierung internationaler Leitlinien sowie Selbstverpflichtungen.

Die vorliegende qualitative Literaturanalyse und das darin behandelte Fallbeispiel der Nabucco Gas Pipeline International GmbH hat ergeben, dass die Thematik um Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Image und Reputation sich in einem Spannungsfeld wiederfindet und eine interdisziplinäre Betrachtung erfordert. Speziell multinationale Unternehmen müssen sich der öffentlichen Aufmerksamkeit und Kritik stellen, Stakeholder-Ansprüche frühzeitig erkennen und entsprechend darauf reagieren. Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist es, Kommunikationsprozesse auf Basis der Corporate Identity nach innen und außen stattfinden zu lassen, um mittels einer dialogorientierten Öffentlichkeitsarbeit und eines Stakeholder-Dialogs den Meinungen, Interessen und Ansprüchen der Stakeholder gerecht zu werden. Um CSR, als Wettbewerbsvorteil zu nutzen und nicht lediglich als Formalität zu integrieren, müssen Informationen diesbezüglich glaubwürdig und transparent kommuniziert werden. Ein strategisches Stakeholder-Management segmentiert Unternehmensumwelten und Stakeholder, um eine Vertrauensbasis zu bilden und im Sinne des Stakeholder-Engagements gegenseitiges Verständnis herzustellen.

Schlüsselwörter: CSR, ethische Unternehmensführung, Internationale Leitlinien, Unternehmenskommunikation, dialogorientierte Öffentlichkeitsarbeit, Stakeholder, Stakeholder-Kommunikation, Stakeholder-Management, Reputation, Corporate Identity, Nabucco Pipeline

17.3 Abstract (englisch)

Large parts of the public demand for greater transparency and legitimacy of companies business activities. Ethical and responsible business entrepreneurship becomes much more important and reflected in the scientific debate. These concerns deal with economic, environmental and social responsibilities and are found in the management system of corporate social responsibility. In addition, companies are responding to the call for responsible corporate management with the implementation of international guidelines and voluntary commitments. This qualitative literature analysis and the treated case example (Nabucco Gas Pipeline International GmbH) reveal that the topic of trust, credibility, image and reputation requires an interdisciplinary approach. Especially multinational companies have to face the public scrutiny and critics. Therefore stakeholder concerns demand an early and strategic respond. Corporate Communications department is responsible to make communication processes take place on the basis of the corporate identity both internally and externally, using a dialog-based public relations as well as a stakeholder dialogue to recognize opinions, interests and expectations of the stakeholders' needs.

To use CSR not only as an established formality, but as competitive advantage in the existing market, information must be communicated credibly and transparently. A strategic stakeholder management segments corporate environments and stakeholders to form a basis of trust to establish mutual understanding in terms of a stakeholder engagement.

Keywords: CSR, Ethical Corporate Governance, International Guidelines, Corporate Communication, Dialogue-based Public Relations, Stakeholder, Stakeholder Communication, Stakeholder Management, Reputation, Corporate Identity, Nabucco Pipeline

Lebenslauf

MARION BISCHOF

geboren am 18.09.1986 in St. Gallen (Schweiz)

E-Mail: marion.bischof@univie.ac.at

AUSBILDUNG

seit 10 / 2010	Bachelorstudium: Internationale Entwicklung, Universität Wien
seit 10 / 2009	Magisterstudium: Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Universität Wien
09 / 2009 – 05 / 2010	Erasmus - Programm: „Communication & Information“, Université Lumière Lyon 2, Lyon, Frankreich
10 / 2006 – 09 / 2009	Bakkalaureatsstudium: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Universität Wien
09 / 2005 – 07 / 2006	Montgomery Community College, Maryland, USA
1997 – 2005	Bundesgymnasium Bludenz, Vorarlberg

BERUFSERFAHRUNG

07 – 09 / 2011	OMV Gas GmbH (Wien) - Communications Abteilung <i>Externe Public Relations, Eventmanagement</i>
09 – 12 / 2011	Südwind Agentur für Entwicklungspolitische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit (Wien) <i>Public Relations, Veranstaltungskoordination, Kampagnenarbeit</i>
03 – 07 / 2011	Universität Wien, Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft <i>Leitung eines Fachtutoriums für Mediengeschichte zum Thema „Glaubwürdigkeit der Medien im Laufe der Zeit“</i>

SPRACHEN

Deutsch	Muttersprache
Englisch	fließend in Wort und Schrift
Französisch	fließend in Wort und Schrift
Spanisch	Grundkenntnisse